

Maaria Berg

LAPIN MATKAILUN

OHJELMAPALVELUALAN VERKOSTOT:

Tutkimus sitoutumisen

ja markkinasuuntautuneisuuden merkityksestä

verkoston innovointikykyyn

Pro gradu -tutkielma

Matkailututkimus

/ matkailun liiketoimintaosaamisen

suuntautumisvaihtoehto

Syksy 2012

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Lapin matkailun ohjelmapalvelualan verkostot: tutkimus sitoutumisen ja markkinasuuntautuneisuuden merkityksestä verkoston innovointikykyyn

Tekijä: Maaria Berg

Koulutusohjelma/oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -työ\_X\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 100 + liitteet

Vuosi: Syksy 2012

### **Tiivistelmä:**

Tutkimus koskee Lapin matkailun ohjelmapalvelutoimialan verkostoyhteistyötä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen merkitys alan yritysten verkostoon sitoutumisella sekä markkinasuuntautuneisuudella on verkoston innovointikykyyn. Lisäksi tarkasteltiin verkoston innovointikyvyn yhteyttä verkostoon kuuluvien yritysten yritystoiminnan tuloksellisuuteen.

Tutkimuksen lähestymistapana oli määrällinen ja laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella ja teemahaastatteluna. Määrällisessä analyysissä hyödynnettiin mm. tilastollisia tunnuslukuja, faktorianalyysiä, tilastollista testausta sekä regressioanalyysiä. Laadullinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella verkoston jäsenten markkinasuuntautuneisuus on merkittävä tekijä verkoston innovointikyvyn näkökulmasta. Verkosto on innovointikykyisempi, mikäli verkoston jäsenet aktiivisesti hankkivat ja välittävät markkinatietoa, reagoivat siihen ja osaavat hyödyntää sitä liiketoiminnassaan sekä hoitavat hyvin sidosryhmäsuhteitaan. Sitoutumisella ei ollut merkittävää vaikutusta verkoston innovointikykyyn, mutta se on tärkeää verkostoyhteistyössä. Innovointikykyisen verkoston jäsenten yritystoiminta oli muita yrityksiä tuloksellisempaa mm. yrityksen myynnin, maineen paranemisen ja uusien tuotteiden määrässä mitattuna.

Avainsanat: ohjelmapalvelut, Lapin matkailu, verkostot, markkinasuuntautuneisuus, sitoutuminen, innovointikyky.

### **Muita tietoja:**

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi\_X\_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi\_X\_

(vain Lappia koskevat)

## Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2 Tutkimuskohde, tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite.....	7
1.3 Tutkimuksen lähestymistapa .....	9
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	10
2. MATKAILUN OHJELMAPALVELUT .....	12
2.1 Trendit, markkinarakente ja markkinointikanavat .....	12
2.2 Toimialan menestystekijöitä ja haasteita.....	13
2.3 Kysynnän vaihtelut.....	14
3. VERKOSTOT .....	17
3.1 Mitä verkostot ovat?.....	17
3.2 Verkostoituminen .....	19
3.3 Liiketoimintaverkostot .....	21
3.3.1 Liiketoimintaverkosto ja liiketoimintaverkko.....	21
3.3.2 Liiketoimintaverkon peruselementit ja tavoiteltavat hyödyt.....	22
3.3.3 Klusterit ja verkostot .....	23
4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	25
4.1 Sitoutuminen .....	25
4.2 Markkinasuuntautuneisuus.....	27
4.3 Innovatiivisuus, markkinasuuntautuneisuus ja tuloksellisuus.....	30
5. AINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄT .....	33
5.1 Kyselyn toteuttaminen.....	33
5.2 Vastaajien kuvaus .....	35
5.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät .....	37
5.4 Tutkimuksen luotettavuus- ja pätevyystarkastelut .....	38
6. MÄÄRÄLLINEN ANALYYSI.....	40
6.1 Aineiston kuvailu .....	40
6.1.1 Keskiarvot, keskihajonta .....	40
6.1.2 Korrelaatiot.....	47
6.2 Pääkomponentti- ja faktorianalyysi .....	51
6.3 Summamuuttujien muodostaminen.....	56
6.4 REGRESSIOANALYYSI.....	60
6.4.1 Muuttujien valinta ja regressioanalyysin teko.....	60
6.4.2. Regressiomallin diagnostinen tarkastelu ja tulkinta.....	63
6.5. Yritystoiminnan tuloksellisuuden tarkastelu vastaajayrityksissä.....	66
7. LAADULLINEN ANALYYSI.....	75
7.1. Tausta .....	75
7.2. Sisällönanalyysi .....	76
7.3. Tulkinta .....	84
8. TUTKIMUKSEN TULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET, RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	87
8.1 Tutkimustulokset.....	87
8.1.1 Tutkimustulosten raportointi .....	87
8.1.2 Sitoutumisen merkitys verkoston innovointikykyyn.....	87
8.1.3 Markkinasuuntautuneisuuden merkitys verkoston innovointikykyyn .....	89

8.1.4 Verkoston innovointikyvyn ja yritystoiminnan tuloksellisuuden välinen yhteys.....	90
8.2 Johtopäätökset.....	91
8.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	94
9. YHTEENVETO .....	96
LÄHTEET .....	98

#### Liitteet

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Teemahaastattelurunko
Liite 3	Määrällisen analyysin eteneminen

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Yhteistyösuhteen kehitysprosessi.

Kuvio 2. Scree plot -kaavio.

Kuvio 3. Standardoitujen residuaalien regressiosuora (Normal P-plot of Regression Standardized Residual).

Kuvio 4. Myynti.

Kuvio 5. Maine.

Kuvio 6. Uudet tuotteet.

Kuvio 7. Uusien tuotteiden mainonta.

Kuvio 8. Tuotot.

Kuvio 9. Työntekijöiden määrä.

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Keskiarvot ja keskihajonnat: Henkilöiden välinen sitoutuminen.

Taulukko 2. Keskiarvot ja keskihajonnat: Yritysten välinen sitoutuminen.

Taulukko 3. Keskiarvot ja keskihajonnat: Yritystoiminnan tuloksellisuus.

Taulukko 4. Keskiarvot ja keskihajonnat: Verkoston kehitys.

Taulukko 5. Keskiarvot ja keskihajonnat: Verkoston markkinasuuntautuneisuus.

Taulukko 6. Keskiarvot ja keskihajonnat: Tiedonvälitys verkostossa (kys. 21).

Taulukko 7. Keskiarvot ja keskihajonnat: Markkinatietoon reagointi.

Taulukko 8. Komponenttien kokonaisselitysaste (Total Variance Explained).

Taulukko 9. Reliabiliteettianalyysi: Sidosryhmäkeskeinen markkinasuuntautuneisuus.

Taulukko 10. Reliabiliteettianalyysi: Yritysten vastavuoroisuus ja liiketoiminnan innovatiivisuus.

Taulukko 11. Reliabiliteettianalyysi: Sitoutua henkilöön.

Taulukko 12. Reliabiliteettianalyysi: Markkinatietoon reagointi.

Taulukko 13. Reliabiliteettianalyysi: Palkitseva yhteistyökumppanuus.

Taulukko 14. Reliabiliteettianalyysi: Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen.

Taulukko 16. Reliabiliteettianalyysi: Verkoston innovointikyky.

Taulukko 17. ANOVAc.

Taulukko 18. ANOVAb.

Taulukko 19. Mallin yhteenveto (Model Summary) c.

Taulukko 20. Mallin yhteenveto (Model Summary) b.

Taulukko 21. Coefficients.

Taulukko 22. Collinearity Diagnostics a.

Taulukko 23. Residuaalit (Residuals Statistics).

Taulukko 24. Muodostetut ryhmät,

Taulukko 25. Vastaajien määrä ryhmissä.

Taulukko 26. Mann Whitneyyn testi: Keskiarvot eri vastaajaryhmissä.

Taulukko 27. Mann Whitneyyn testi: tilastot.

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan matkailun ohjelmapalvelutoimialan verkostoyhteistyötä Lapissa. Mitä ovat matkailualan ohjelmapalvelut? Mitä ovat verkostot ja miksi yritysten pitäisi verkostoitua?

Ohjelmapalvelut ovat keskeisessä osassa matkailijan Lappi-imagon eli subjektiivisen Lappi-mielikuvan syntymisessä. Siihen vaikuttavat lappilaisen ohjelmapalvelutarjonnan taso ja kirjo, ohjelmapalvelutoimijoiden palvelu- ja laatuosaaminen, matkailijan Lapin matkaan kohdistamat odotukset, sekä elämykset ja kokemukset paikan päällä matkakohteessa.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa Matkailun ohjelmapalvelut -toimialaraportissa 10/2010 ohjelmapalvelut luonnehditaan yleensä matkailutuotteeseen liittyviksi, ohjatuiksi aktiviteeteiksi. Näitä ovat esimerkiksi kansainvälisten matkailijoiden keskuudessa erityisen suosittu moottorikelkkasafarit, huskykoirasafarit ja poroajelut, jotka matkailijalle merkitsevät luonnonläheisiä arktisia elämyksiä. Ohjelmapalveluiksi luetaan myös harrastus- ja virkistyspalvelut (esimerkiksi Tenojoen kalastusmatkailupalvelut Utsjoella), rakennetut aktiviteetti- ja huvittelukohteet (esimerkiksi Napapiirin pajakylä Rovaniemellä), sekä kilpailu-, kulttuuri- ja taidetapahtumat (esimerkiksi Arctic Rally eli Tunturiralli Rovaniemellä, Sodankylän elokuvajuhlat, Kemijärven Kuvanveistoviikot). Laajemmassa mielessä ohjelmapalveluita edustavat mm. hiihtokeskukset, eläintarhat, huvipuistot ja museot. (Liuksiala, 2010, s. 9.) Näistä esimerkkeinä Levin hiihtokeskus, arktisia eläimiä esittelevä Ranuan eläinpuisto, Rovaniemellä sijaitsevat joulupukin luola Santapark ja pohjoisten kansojen elinolosuhteita esittelevä Arktikum.

Ohjelmapalveluja tarjotaan matkailijoille kohteessa erillisinä palveluina, esimerkiksi matkakohteiden viikko-ohjelmissa matkailutoimistojen tai hotellien välittämänä, ohjelmapalvelun tuottajan omissa viestintäkanavissa kuten nettisivuilla, esitemainontana tai toimipaikassa, tai ennakoon tilattavina matkapaketteihin sisältyvinä palveluina matkanjärjestäjän, välittävän matkatoimiston tai täyden palvelun DMC-talon (Destination Management Company) kautta.

Turvataakseen toimivan palvelutarjonnan ohjelmapalveluyritysten kannattaa tehdä yhteistyötä

erilaisissa alan virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa. Ohjelmapalvelualalla kuten matkailualalla usein, matkailijalle tarjottava tuote rakentuu usean toimijan erityisosaamisen muodostamista resursseista, jotka on räätälöity yhteen asiakkaan toiveiden mukaan tai tuotteistettu valmiiksi palvelupaketiksi. Liiketoiminnan sujuvuuteen puolestaan vaikuttavat suoraan tai välillisesti yhteistyö julkisen sektorin ja muiden matkailu- ja markkinointitoimijoiden kanssa eri tasoilla, paikallisesta kansainväliseen.

Verkostoitumisen taustalla on sen tuottama synergia. Synergia-sana on kreikkaa ja tarkoittaa yhteistyötä, joka nykyisin ymmärretään yhteisvaikutukseksi (Helakorpi, 2005, s. 37). Verkostoitumisella haetaan siis organisaation menestyksen kannalta suotuisia yhteisvaikutuksia. Verkostoitumisen avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan hyötyä tuottavia etuja, kuten osaamista tai resursseja joita sillä itsellä ei ole. Pesämaan, Hairin ja Haahden (2009, s. 66) mukaan verkostoitumisen yleiset motiivit voidaan jakaa pehmeisiin, ei-muodollisiin ja koviin, konkreettisiin motiiveihin: Esimerkkejä kovista motiiveista on kustannusten jakaminen, yhteinen kehitystyö, markkinointi, resurssien jakaminen ja pehmeistä motiiveista muihin yrityksiin tutustuminen, tiedonvälitys ja oppiminen tai osaamisen jakaminen. Yhteistyö muiden verkostoon kuuluvien organisaatioiden kanssa on edellytys näiden resurssien hyödyntämiselle. (Pesämaa ym., 2010, s. 66.)

Tutkimuksessani keskityn Lapin matkailun ohjelmapalvelutoimialan verkostoitumiseen ja verkostoyhteistyöhön. Tutkimus on osa kansainvälistä Experience Stratos -tutkimusohjelmaa, joka tutkii matkailuyrittäjyyttä pien- ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimusohjelman laajana tavoitteena on tarkastella strategisten valintojen ja yritysten kilpailukykyisyyden keskinäistä suhdetta. Tutkimusohjelmaan kuuluu 15 tutkimusprojektia, jotka kukin jakautuvat yhteen seuraavista näkökulmista: 1. Asiakasnäkökulma 2. Strategiset käytännöt eli johtamisnäkökulma sekä 3. Yhteisö- ja viitekehysnäkökulma. Tutkimukseni sisältyy johtamisnäkökulman tutkimusprojektiin 'Sitoutuminen, luottamus ja uskollisuus kohdeverkostoissa'. (Experience Stratos, 2009.)

Ohjelmapalvelujen verkostoitumista ei ole juurikaan tutkittu koko Lapin läänin matkailun ohjelmapalveluyritykset kattavalla tasolla. Paikallisesti on Lapissa aiheeseen liittyvää tutkimusta tehty, mm. Antti Haahti (2001) on käsitellyt verkostoyhteistyötä tutkimuksessaan "Kilpisjärven yrittäjien yhteistyö ja verkostoituminen: Tunturissa kalassa". Klusterinäkökulmasta lappilaisten ohjelmapalvelutoimijoiden yhteistyötä on tutkinut Mika Kylänen (2005) tutkimuksessaan "Tuotekehitys ja toimijoiden välinen vuorovaikutus klusterissa: Tapaustutkimus Pyhä-

Luoston ohjelmapalveluryppään näkymättömästä dynamiikasta.” Pohjois-Karjalan matkailuverkostoja on tutkinut Raija Komppula (2000) tutkimuksessaan ”Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon: tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto”. Etelä-suomalaista näkökulmaa aiheeseen on tuonut Elina Vahteri (2008) pro gradu tutkimuksessaan ”Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon : mikä on luottamuksen ja vastavuoroisuuden merkitys?”. Pohjois-pohjanmaalaista näkökulmaa on puolestaan tarjonnut Moonika Jaakkola (2010) tutkimalla Kiiminkijoen matkailuyritysten ja matkailua tukevien yritysten ja yhteisöjen välistä verkostoitumista pro gradu tutkimuksessaan ”Kiiminkijoen matkailuyritysten ja yhteisöjen verkostoitumisen mahdollisuudet”. Sotkamon yritysverkostoja ovat tutkineet Esko Lehto ja Jukka Oksa (2004) kirjassaan ”Maaseudun menestystarinat: Sotkamon kehittämisverkostot kansainvälisessä vertailussa”.

Ohjelmapalvelutoimiala on tutkimuskohteena tutkimisen arvoinen, koska on tarpeen ymmärtää ohjelmapalvelualan verkostoja ja yhteistyösuhteita perifeerisissä olosuhteissa sekä niiden vaikutusta yksittäisten yritysten ja kokonaisten matkailukohteiden menestymiseen kotimaisilla ja ulkomaisilla matkailumarkkinoilla. Kyseisen tutkimustiedon taltiointi, analysointi ja raportointi mahdollistavat sen liittämisen aikaisempiin verkostoyhteistyötä käsitteleviin tutkimuksiin, lisäten näin omalta osaltaan verkostoyhteistyötä käsittelevien tutkimusten painoarvoa. Laajemmasta perspektiivistä katsottuna Experience Stratos -tutkimusohjelmassa tehdyt tutkimukset parantavat verkostoyhteistyön alueellista, kansainvälistä ja toimialakohtaista vertailtavuutta.

Matkailuverkostojen tutkimiseen minua kannusti Lapin yliopiston matkailun professori Antti Haahti, joka toimii Experience Stratos -tutkimusohjelman koordinaattorina. Tutkimuksen kohdentaminen Lappiin oli luontevaa kotiseutuni ja aiemman työkokemukseni puolesta. Kiinnostus ohjelmapalvelualan tutkimiseen kasvoi työskennellessäni ohjelmapalvelualalla Rovaniemellä ja Helsingissä sesonkeina 2006, 2007 ja 2008. Sain tutustua kirjavuudessaan mielenkiintoiseen toimialaan jossa yksikään päivä ei ole samanlainen, ja olla mukana tuottamassa mieleenpainuvia elämyksiä kotimaisille ja ulkomaisille asiakkaille.

## **1.2 Tutkimuskohde, tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen kohteena oli Lapin matkailun ohjelmapalvelualalla tehtävä verkostoyhteistyö. Tutkimus keskittyy toimialan liiketoimintaverkostoihin mikro- ja pk-yrityssektorilla. Fyysisiä tutkimuskohteita olivat Lapin läänin alueella toimivat ohjelmapalveluyritykset joihin lukeutu-



vat niin 'safariyritykset' (erilaisia safareita järjestävät ohjelmapalveluyritykset: Sanan 'safari' alkuperä on suahilia, joka tarkoittaa suomeksi matkaa), kuin täyden palvelun DMC-talot (Destination Management Company), tapahtumajärjestäjät, ohjelmalliset matkailijoiden vierailukohteet, ohjelmapalveluja lisäpalveluina tuottavat tai välittävät tahot kuten matkailutoimistot, matkanjärjestäjät, ohjelmalliset majoitus- ja ravintola-alan yritykset, matkailijoille tarjottavat liikennepalvelut. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ja yhdistäviä linkkejä tutkimuksen tekijän ja tutkimuskohteiden välillä olivat Lapin liiton sekä Lapin matkailun alueorganisaatioiden vastuuhenkilöt.

Tutkimusongelmana eli päätutkimuskysymyksenä oli selvittää millainen merkitys yritysten ja henkilöiden välisellä sitoutumisella sekä verkoston markkinasuuntautuneisuudella on verkoston innovointikykyyn eli verkoston kehitykseen. Lisäksi pyrin selvittämään millainen yhteys verkoston innovointikykyisyydellä on verkostoon kuuluvien yritysten menestymiseen eli yritystoiminnan tuloksellisuuteen.

Päätutkimuskysymykseen vastaaminen edellytti vastaamista osatutkimuskysymyksiin, jotka perustuivat kyselylomakkeen sitoutumista, markkinasuuntautuneisuutta, yritystoiminnan tuloksellisuutta ja verkoston innovointikykyä koskeviin kysymyksiin 15, 16, 18–22 (liite 1). Osatutkimuskysymykset olivat:

- Kuinka tärkeäksi henkilökohtaisten suhteiden vaaliminen koetaan verkostoyhteistyössä
- Millainen merkitys kumppaniyritysten priorisoinnilla on verkostoon sitoutumisessa
- Millainen merkitys verkostokumppaneiden samansuuruisilla resurssipanostuksilla on verkostoon sitoutumisessa
- Kuinka aktiivisesti verkoston jäsenet keräävät markkinatietoa
- Kuinka hyvin verkostokumppanit jakavat markkinatietoa toistensa kesken
- Millä tavoin verkoston jäsenet reagoivat markkinoiden muutoksiin
- Mitkä tekijät edistävät yrityksen menestymistä ja verkoston innovointikykyä

Tutkimuksen päätavoitteena on kuvata tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi verkoston innovointikykyyn. Erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat lappilaisten ohjelmapalvelutoimijoiden keskinäinen sitoutuminen, verkoston markkinasuuntautuneisuus sekä niiden yhteisvaikutus verkoston innovointikykyyn. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, ovatko innovointikykyisessä verkostossa mukana olevat yritykset yritystoiminnassaan muita yrityksiä tuloksellisempia.

### 1.3 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapana on sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Määrällinen lähestymistapa on tarpeen, koska pyrkimyksenä on saada laajempi näkemys ohjelmapalvelualan toimijoiden verkostoyhteistyöstä, jotta tutkimustuloksista pystyttäisiin tekemään suuntaa-antavia johtopäätöksiä. Laadullinen lähestymistapa soveltuu tässä tutkimuksessa määrällisen lähestymistavan rinnalle, koska tarkoituksena on saada myös syvällisempää informaatiota asiantuntijalta tutkimuskysymykseen liittyen.

Määrällinen tutkimus tutkii kuinka paljon, kuinka usein, milloin jne. Pyrkimyksenä on tutkimustulosten yleistettävyyden laajan tutkimusaineiston ja korkean vastausprosentin avulla. Tutkimuksen informanttien eli vastaajien määrä on suuri, esim. 100–1000 henkilöä tulosten yleistettävyydenpyrkimyksen takia. Aineisto kerätään usein tilastollisena lomakekyselynä (~ survey-tutkimus) tai strukturoituna haastatteluna, jolloin vastaaja vastaa valmiisiin, ennalta määriteltäviin kysymyksiin tai valitsee yhden annetuista vastausvaihtoehdoista. (Lotti, 2005, s. 159, 164.) Saatua määrällistä informaatiota analysoidaan tilastotieteellisin menetelmin. Tavoitteena on tutkimustulosten kuvailu ja ilmiöiden selittäminen. Tätä varten tutkimuksen keskeisistä tekijöistä muodostetaan selitettävä (y) ja selittävä/t muuttujat (x), joista laaditaan mitta-areita niiden ymmärtämiseksi. Selittävät tekijät edeltävät ajallisesti selitettävää, esim. verkoston markkinasuuntautuneisuus (syy) -> innovointikyky (seuraus). Laadulliseen tutkimukseen verrattuna määrällinen tutkimus tarjoaa vähemmän tietoa per vastaaja

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään jotakin toimintaa, tai antamaan teoreettisesti mielekäs, ymmärrettävä tulkinta jostakin ilmiöstä. Laadullinen tutkimusaineisto on ei-numeraalista, kuten tekstiä. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä voidaan pitää kattavaa tieteellistä käsitteellistämistä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 13, 18.)

Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään miksi jokin asia tapahtuu, millainen jokin ilmiö on. Tutkimusaineisto kerätään laadullisin menetelmin esimerkiksi teemahaastatteluna, ryhmähaastatteluna, avoimena haastatteluna tai havainnoimalla. Haastateltavien määrä on pieni, jonka takia tutkimustuloksia ei voi yleistää. Määrällisestä tutkimuksesta poiketen laadullinen tutkimus kuitenkin tarjoaa paljon tietoa per haastateltava. Laadullinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun halutaan tutkia uusia, tuntemattomia tai monimutkaisia ilmiöitä tai kun halutaan uusia ideoita, ajatuksia ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Määrällisen tutkimuksen yhteyteen laadullinen tutkimus soveltuu pyrittäessä saamaan ymmärrystä tutkimusaiheesta

ennen määrällistä tutkimusta tai haettaessa lisäymmärrystä määrällisen tutkimuksen tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi pyrkiä objektiivisuuteen. Tutkijan tulisi tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa ja pyrkiä olemaan sekoittamatta näitä tutkimuskohteeseensa. Hänen ei tarvitse olla tutkimuskohteen näkökulmasta ulkopuolinen sivustakatsoja, vaan objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. Laadullisen tutkimuksen eettisiä peruskysymyksiä ovat: Mitä hyötyä tai haittaa tutkittaville on tutkimuksesta? Miten tutkittavien yksityisyys ja tutkimuksen luottamuksellisuus turvataan? Miten ollaan johdattamatta tutkittavia harhaan? (Eskola & Suoranta, 1998, s. 17, 56, 57.) Ohjelmapalvelualalla työskennelleinä tunnistan omat esioletukseni tutkimuskohteesta, jotka koostuvat kokemuksen myötä syntyneistä toimialaa koskevista näkemyksistäni. Tutkittavien yksityisyys on taattu lupaamalla vastaajille heidän pysyvän tutkimuksessa nimettöminä, käsittelemällä yrityskohtaisia tietoja pankkisalaisuusvelvoitteen mukaisesti, sekä varmistamalla, etteivät yksittäisen vastaajan tiedot käy ilmi tulevasta julkaisusta.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Johdantoluvun jälkeen tutkimus etenee seuraavasti. Luvussa 2 tarkastelen matkailun ohjelmapalvelualaa yleisesti niin kirjallisuuden kuin omien näkemysteni pohjalta. Pyrkimyksenäni on rakentaa mahdollisimman käytännönläheinen kuva matkailun ohjelmapalvelutoimialasta ja sen dynamiikasta. Luvussa 3 keskityn kuvaamaan verkostoja verkostoihineen tutkimuskirjallisuuden pohjalta: Perehdyn verkostojen määritelmiin, verkostoitumiseen, verkostoyhteistyöhön, sekä liiketoimintaverkostoihin eri muodoissaan, sekä liiketoimintaverkostojen peruselementteihin ja hyötyihin.

Luvussa 4 esittelen tutkimukseni keskeiset teoreettiset lähtökohdat eli tutkimukseni kohdeilmiöön liittyvät aiemmat tutkimukset, joista muodostuu tutkimukseni teoreettinen viitekehys minkä puitteissa tutkimuskohdetta tarkastelen. Luvussa 5 kerron, miten kysely toteutettiin ja tutkimusaineisto kerättiin, millaisia olivat vastaajat sekä käyttämäni analyysimenetelmät.

Luvussa 6 on vuorossa varsinainen määrällinen analyysi, joka alkaa aineiston kuvailulla keskeisten tunnuslukujen; keskiarvojen, keskihajonnan ja korrelaatioiden avulla. Tämän jälkeen tiivistän aineistosta suurempia asiakokonaisuuksia, joista muodostan summamuuttujat. Summamuuttujia hyödynnän regressioanalyysissä, jossa tutkin selittävien muuttujien (sitoutuminen, markkinasuuntautuneisuus) vaikutusta selitettävään muuttujaan (verkon innovointiky-

ky). Seuraavaksi tarkastelen vastaajien yritystoiminnan tuloksellisuutta frekvenssianalyysin pohjalta, muodostan vastaajien mielipiteitä kuvaavat pylväskaaviot. Lopuksi tarkastelen verkoston innovointikyvyn yhteyttä yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaaviin muuttujiin tilastollisten testien avulla: Käytännössä jaan vastaajat verkoston innovointikykyyn liittyvien vastausten pohjalta korkean innovointikyvyn ja matalan innovointikyvyn vastaajiin selvittääkseni, ovatko korkean innovointikyvyn vastaajat hypoteesini mukaan yritystoiminnassaan tuloksellisempia kuin matalan innovointikyvyn vastaajat.

Luvussa 7 syvennän määrällisen analyysin tuloksia laadullisen analyysin avulla: kuvaan tutkimuksen taustatekijät ja valitsemani tutkimusmenetelmät teemahaastattelun ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin, teen sisällönanalyysin haastatteluaineistosta, sekä tulkiten tulokset.

Luvussa 8 kuvaan tutkimukseni keskeiset tulokset, jotka olen saavuttanut teorian, empiirisen aineiston keruun ja analysoinnin sekä teorian ja empirian vuoropuhelun avulla, teen johtopäätökset tutkimukseni tuloksista, kuvaan tutkimuksen rajoitukset ja annan jatkotutkimusehdotukseni. Luvussa 9 teen lyhyen yhteenvedon tutkimuksen keskeisimmistä annista.

## **2. MATKAILUN OHJELMAPALVELUT**

Tämän luvun tiedot pohjautuvat etupäässä Työ- ja Elinkeinoministeriön matkailun ohjelmapalvelujen toimialaraportin tietoihin 10/2010 (Liuksiala, 2010), mutta myös työkokemukseni pohjalta muodostamiini näkemyksiin ohjelmapalvelualaa koskien.

### **2.1 Trendit, markkinarakenne ja markkinointikanavat**

MEKin teettämässä ”Matkailu vuonna 2020” -skenaariotyössä matkailun tärkeimmiksi megatrendeiksi katsottiin kansainvälisten kriisien, turvallisuushakuisuuden ja elämyshakuisuuden lisääntyminen sekä globalisaation vahvistuminen. Muita matkailun tulevaisuuden trendejä ovat mm. väestön ikääntyminen, liikunnallisen seniorimatkailun lisääntyminen sekä tulevien eläkeläisten aktiivinen kuluttaminen, jotka tarjoavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös ohjelmapalveluyrityksille. (Liuksiala, 2010, s. 47.) Matkailukirjallisuudessa seniorimatkailijoita on kutsuttu ”harmaiksi panttereiksi”, sillä he ovat hyväkuntoisia, heillä on ostovoimaa ja he etsivät matkoiltaan elämyksiä.

Matkailun ohjelmapalvelujen toimialaraportin 10/2010 mukaan ympäristötietoisuus on kasvamassa. Kansainväliseen matkailuun kohdistuvista ulkoisista uhkatekijöistä johtuen turvallisuus korostuu enenevästi ulkomaisten matkailijoiden matkakohteen valintakriteerinä. Matkailumarkkinat segmentoituvat eli sirpaloituvat yhä pienemmiksi ryhmiksi. Siksi markkinointia tulisi kohdentaa entistä huolellisemmin valitun asiakassegmentin eli kohderyhmän tarpeita vastaavaksi. Yritysten palvelukokonaisuuden, kapasiteetin ja muiden resurssien tulisi puolestaan vastata kohderyhmän odotuksia. Matkailukohteen imago vetoaa aina tietyn tyyppisiin asiakkaisiin. Siksi segmentoinnissa eli potentiaalisten markkinoiden eri ryhmiin jakamisessa tulisi huomioida olennaiset kriteerit kuten ikä, elämänvaihe, asiakastyypin (yritys- / yksityinen asiakas), matkailijatyypin (ryhmä- / perhematkailija) sekä muut mahdolliset matkustustottumukset ja motiivit. Tehokas asiakassegmentointi auttaa tehokkaimman jakelutien valinnassa. (Liuksiala, 2010, s. 31.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että mitä pidemmälle kohderyhmä voidaan määritellä, sitä soveltuvampi myynti- ja palvelukanava heille voidaan tarjota, ja sitä tehokkaampaa on myyntityö.

Valtakunnallisesti matkailukohteiden merkittävän peruskysynnän muodostaa paikallinen asiakaskunta. Näin on etenkin paikallisissa ja alueellisissa hiihtokeskuksissa, golfkentillä ja lii-

kuntasaleilla. Kotimaan kysyntä lisääntyy vapaa-ajanmatkailussa sekä yritysten kokous- ja kongressimatkailun oheispalveluissa. Kotimaan kysyntään tulisi vastata tuotesuunnittelussa toisaalta lyhempinä ja edullisempina, mutta elämyksellisyydeltään hyvän hintalaatusuhteen tuotteina. Matkailukeskusten viikko-ohjelmat ovat hyvä esimerkki tällaiseen kysyntään vastaamisesta, koska ne mahdollistavat tehokkaan palvelutuotannon ja kohtuullisen hintatason. Lapissa ohjelmapalveluiden kysynnän pääpaino on selkeästi talvituotteissa kuten laskettelussa, moottorikelkkailussa, koira- ja porosafareissa, kotimaisen kysynnän painottuessa laskettuun ja ulkomaisen kysynnän safareihin ja moottorikelkkailuun. (Liuksiala, 2010, s. 21, 23, 28, 31.)

Ohjelmapalveluyritysten markkinointikanavat ovat moninaiset. Kehittyneemmät ohjelmapalveluyritykset toimivat suoraan matkanjärjestäjäportaan kanssa tai itse matkanjärjestäjinä, jolloin ohjelmapalvelutuote on kiinteä osa matkatoimistossa tai matkanjärjestäjällä myytävää matkatuotetta. Ulkomaisille asiakkaille suunnatut ohjelmat kanavoituvat markkinoille liikenneyhtiöiden (lento-, bussi- ja laivayhtiöt), ulkomaisten välikäsien kuten matkanjärjestäjän, välittävän matkatoimiston, kannustematkailuun keskittyvän incentive-talon, tai incoming -toimistojen kautta. Incoming -toimistot keskittyvät ulkomailta kotimaahan suuntautuvaan matkailuliiketoimintaan ja toimivat joko kohdemaassa (esim. Suomi) tai markkinoilla (esim. Italia). Ne vastaavat yleensä tuotteiden paketoinnista erilaisille kohderyhmille kuten charter-, ryhmä-, kokous- tai kannustematkailijoille. (Liuksiala, 2010, s. 33.) Unohtaa ei kuitenkaan sovi myöskään suoria kanavia ilman välikäsiä. Osa asiakkaista ostaa ohjelmapalvelutuotteen matkakohteessa paikan päältä yrityksen toimipisteestä tai etukäteen joko nettisivuilta varaamalla tai puhelimitse. Suuri osa ohjelmapalveluyrityksistä kuitenkin hyödyntää välikäsiä eli ns. epäsuoraa markkinointikanavaa tai rinnakkaisia kanavia, jolloin asiakas voi ostaa ohjelmapalvelutuotteen joko erilaisten välikäsien kautta tai suoraan palveluntuottajalta.

## **2.2 Toimialan menestystekijöitä ja haasteita**

Matkailun ohjelmapalvelujen toimialaraportin 10/2010 mukaan koko suomalaisen matkailutoimialan liikevaihto vuonna 2008 oli 6,7 miljardia euroa joista yhteensä 2052 matkailun ohjelmapalveluyrityksen yhteenlaskettu liikevaihto oli 771 miljoonaa euroa, eli noin 12 % koko matkailutoimialan koosta. Ohjelmapalveluyritysten määrä, liikevaihto ja henkilöstö kasvoivat yhtäjaksoisesti vuodesta 2006 vuoteen 2009. Keskimäärin yksi ohjelmapalvelualan yritys työllisti keskimäärin 1,6 henkilöä. Toimialan yritykset vaikuttaisivat usein olevan osaaikaisesti toimivia, esim. kalastus ja retkeilyopaspuolella. Konkurssiriski alan yrityksillä ei

ole kovinkaan suuri ja vuonna 2009 konkurssiin menneitä yrityksiä oli 14 kpl. (Liuksiala, 2010, s. 4, 15, 43.)

Toimialan menestyvillä yrityksillä on usein viimeistelty ja monipuolinen tuotteisto sekä oheispalvelut majoitusta ja ateriapalveluita myöten. Palvelu on luotettavaa, täsmällistä ja ammattitaitoista. Vakaat yhteistyökanavat ja matkanjärjestäjäsuhteet ovat toiminnan perusedellytys. Menestystuotteet ovat usein yksinkertaisia, ympäristöä säästäviä sekä asiakkaan osallistumista edellyttäviä. Menestystä edesauttavat myös tuotteiden ympärivuotisuus ja paikkaan sitoutumattomuus olosuhteiden, esimerkiksi sään, muuttuessa. Tuotteen sovellettavuus suorituskyylyltään erilaisille ryhmille on tulevaisuudessa edellytys asiakaskannan laajentamiselle. (Liuksiala, 2010, s. 43.)

Ongelmiakin on. Pieniä ohjelmapalveluyrityksiä vaivaa usein pääoman puute, joka vaikeuttaa kaluston uudistamista ja lisäkaluston hankkimista. Kaluston ja varusteiden tasalaatuisuus, hyväkuntoisuus ja riittävyys ovat erittäin tärkeitä tekijöitä yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta. Kustannustietoisien ja tuottavuuteen tähtäävän taloushallinnon osaaminen on alalla myös usein puutteellista. Kansainvälisille markkinoille ja osaksi kärkiyritysten verkostoa päästäkseen yritysten tulee täyttää korkeat laatuvaatimukset. Tuotetarjonnasta puuttuu usein omaperäisyys: alalle perustetut uudet yritykset kun toistavat ja kopioivat jo olemassa olevia, hyviksi havaittuja tuoteideoita. Safaritalojen toiminnan laajentuminen omalta ydinsaamisalueelta mm. ravintola- ja majoitustoimintaan lisää kuitenkin kilpailua ko. sektorin muiden yritysten kanssa. (Liuksiala, 2010, s. 45.) Tämä ei sinällään ole ongelma, vaan kilpailua kiristävä tekijä ja positiivinen haaste, joka voi merkitä asiakkaalle toisaalta hintojen laskua ja toisaalta parempaa tuotteiden ja palvelun laatuun panostamista.

### **2.3 Kysynnän vaihtelut**

Elämys- ja aktiviteettipalveluiden kysyntää määrittää sesonkiluonteinen yritystoiminta ja alihankkijana toimiminen (Liuksiala, 2010, s. 4). Näin on erityisesti Lapissa, missä huipputuotteen kysyntä ajoittuu talvikuukausille: Kysynnän huippu saavutetaan kansainvälisten matkailijoiden joulumatkojen myötä joulukuussa ja se jatkuu erityisesti venäläisten joulumatkailijoiden ansiosta tammikuun puolelle saakka. Matala sesonki kestää yleensä toukokuusta lokakuuhun, Lapissa käytännössä lumettoman ajan. Matalan sesongin katkaisee hetkellisesti ruskasesonki syys-lokakuun vaihteessa, jolloin luonto pukeutuu värikkäimpiinsä. Tällöin vaellusmatkat Lapin tuntureille ovat erityisen suosittuja suomalaisten matkailijoiden keskuudessa.

Toisaalta suuri osa vaellusmatkoista toteutetaan omatoimisesti ilman yrityksiltä ostettuja ohjelmapalveluja.

Pitkäaikainen haaste Lapin matkailussa on ollut juuri kysynnän vaihtelujen tasoittaminen kesämatkailun kysyntää kasvattamalla. Lapin matkailussa kysyntä on paikka paikoin huippusesonkina ylikuumentunut: Ohjelmapalveluyritysten henkilökunta tekee lähes ympäröivää työpäivää realisoidakseen voiton maksimoinnin mahdollisuudet ja vastaavasti matalan sesongin aikaan matkakohteessa on hiljaista kuin huopatossutehtaalla. Hyvänä esimerkkinä tästä käy Rovaniemen keskusta, jossa muutos on silmiinpistävä: ”Haalarikansan” eli ulkomaisten safarimatkailijoiden poistuttua katukuvasta talvisesongin päättyessä, tunnelma on yhtä verkkainen kuin missä tahansa lappilaisessa pikkukaupungissa vaikka kyseessä on ”Lapin pääkaupunki”. Monille ohjelmapalvelualan työntekijöille tämä merkitsee työsopimuksen päättymistä ja suuntaamista seuraavaan määräaikaiseen pestin perässä toiseen kohteeseen, jossa töitä on tarjolla kesäsesonkina.

Eteläisemmässä Suomessa matkailukysynnän vaihtelut eivät ole yhtä voimakkaat kuin Lapis- sa, ja esimerkiksi Helsingissä huippusesonki ajoittuu kesäkuukausille, ei talveen. Toisaalta kaikille lappilaisille ohjelmapalveluyrityksille talvisesongin päättyminen ja matalan sesongin alku ei kuitenkaan tarkoita ”hanskojen naulaan ripustamista” saati kaikkien ulkopuolisten työntekijöiden työsuhteen päättymistä, vaan mahdollisuutta keskittyä vakituisilla resursseilla kesäohjelmien myyntiin ja tuotantoon, tuotekehitykseen, markkinoinnin kehittämiseen, tarjousten ja palvelupakettien räätälöintiin uusille asiakkaille, sekä tietysti hyvin ansaittuun lo- maan. Huomioitava kuitenkin on, että tilanne vaihtelee yritys- ja paikkakuntakohtaisesti.

Verkostonäkökulmasta kysynnän vaihtelut ovat mahdollisuus yhteistyön vahvistamiselle. Pai- kallisesti ohjelmapalvelutoimijat voivat tehdä yhteistyötä hiljaisina aikoina esimerkiksi sopi- malla etukäteen, mikä yrityksistä tarjoaa mitään kohteen viikko-ohjelmaan kuuluvia palvelu- ja hiljaisena aikana. Tällöin resurssien säästäminen on hyve ja kilpaileminen hiljaisena aikana samoja palveluja tarjoavien yritysten välillä turhaa, koska asiakkaita ei useinkaan ole riittä- västi liiketoiminnan pyörittämiseen kannattavasti. Vastaavasti huippusesonkina resursseja voidaan jakaa toisten toimijoiden kanssa niitä tarvitseville; kaikki hyötyvät ja asiakkaille ei tarvitse myydä ”ei oota”. Niin ikään kilpailijoiden palvelujen suosittelu on asiakkaalle on järkevää, jos yritys itse ei kykene asiakasta parhaalla tavalla palvelemaan. Näin positiivinen Lappi-imago matkailijan silmissä säilyy ja kohdetason markkinoinnissa asiakkaille annettu palvelulupaus lunastetaan. Tämänkaltaista toimintaa voi yleistyessään luoda itseään vahvista-



van ”hyvän kierteen” erityisesti paikallisessa verkostossa, jossa kaikki toimijat usein tuntevat toisensa.

Ohjelmapalveluyrityksen toimiminen osana matkailukeskuksen verkostoa on tarpeen, koska se luo pohjan riittävälle asiakasvolyymille ja toiminnan kannattavuudelle. Matkailukeskuksen tuotetarjonnan keskittäminen osaksi alueen tunnettuja tuotemerkkejä parantaa niiden näkyvyyttä ja luo asiakkaalle mielikuvaa yhtenäisestä laadusta. (Liuksiala, 2010, s. 47.) Tästä hyvänä esimerkkinä käyvät Lapin tunturikeskukset. Matkailijat löytävät kaikki tarvitsemansa palvelut kohdeverkoston nettisivuilta ”yhden luukun taktiikalla”, mikä puolestaan kertoo, että matkailijoista huolehditaan kohdetasolla yhteistyössä paikallisten yrittäjien kesken.

### 3. VERKOSTOT

#### 3.1 Mitä verkostot ovat?

Ei ole olemassa yhtä yleispätevää verkoston määritelmää. Verkosto voidaan määritellä esimerkiksi yksilöiden ja ryhmien välisiksi suhteiksi, jotka syntyvät tiettyjen tavoitteiden ja tarkoituksien saavuttamiseksi. Verkostolla voidaan myös tarkoittaa yrityksen liikesuhteisiin, alueelliseen ja strategiseen johtamiseen sekä yrityskulttuuriin perustuvaa vuorovaikutusta ulkoisen ympäristön kanssa. (Tinsley & Lynch, 2007, Ruibyten, 2011, s. 7 mukaan.)

Verkosto on monimuotoinen kokonaisuus: Sitä voi tarkastella resurssikuviona, kokonaistointimallina, toimijoiden verkkona sekä toimijoiden, toimintojen ja resurssien muodostamina yhteyksinä (Elbe, 2002). Resurssit liittyvät keskeisesti verkostoihin. Ne voidaan jakaa karkeasti ajallisiin, taloudellisiin, fyysisiin, sekä tiedollisiin ja taidollisiin osaamisresursseihin (Helakorpi, 2005, s. 159).

Verkostoilla tarkoitetaan kompleksisia, monikasvoisia organisaatorakenteita jotka syntyvät useiden strategisten allianssien pohjalta ja joihin yhdistyy muita organisaatiomuotoja, kuten asiakkaalle arvoa lisääviä palveluntarjoajia. Verkostojen keskeisenä ajatuksena on, että yritysten tulisi panostaa resurssinsa oman ydinosaamisen alueelle ja ulkoistaa muut toiminnot niihin erikoistuneille toimijoille. Ydinosaamiseen keskittymisen lisäksi tulisi rakentaa pitkäaikaisia suhteita valittujen kohderyhmien kanssa. Verkostossa voidaan laajentaa omia resursseja tai hyödyntää verkoston olemassa olevia resursseja. Tällä tavoin saavutetaan hyötyjä sekä verkostossa että verkostoon kuuluvassa yrityksessä. (Webster, 1992, s. 8, Xiangin & Petrickin, 2007, s. 237 mukaan.)

Eraydin ja Fingelton (2006) sekä Erkuz-Oztruk (2008) jaottelevat verkostot a) paikallisiin verkostoihin joihin kuuluu toistensa lähellä sijaitsevia yrityksiä ja b) globaaleihin verkostoihin, joihin kuuluu eri maissa toimivia yrityksiä. Pienillä yrityksillä on taipumus liittyä paikallisiin verkostoihin, koska ne edistävät alueen kehitystä ja kilpailukykyä. Szarka (1990) puolestaan jaottelee verkostot a) vaihdantaverkostoiksi jotka harjoittavat taloudellista vaihdantaa, tähtäävät tulonhankkimiseen tai harjoittavat kaupallisia toimintoja, b) viestintäverkostoiksi joihin liittyy konsultointia, tiedonjakamista yritysten välillä sekä suhteita paikalliseen ja valtakunnalliseen hallintoon päin, sekä c) Sosiaalisiksi verkostoiksi joihin liittyy yhteydet per-

heenjäseniin, ystäviin, omistajiin, työntekijöihin tai muuta henkilökohtaisten suhteiden hyödyntämistä. (Eraydin & Fingelton, 2006, Erkus-Ozturk, 2008, Szarka, 1990, Ruibyten, 2011, s. 8, 9 mukaan.)

Verkoston muodostumista voi kuvata yhdellä verkostotutkimuksen tunnetuimmista malleista, Håkanssonin ja Johanssonin (1992) ns. ARA-mallilla (=Actors, Resources, Activities). Mallissa verkostojen muodostumista tarkastellaan kolmella tasolla: 1. Toimijoiden (Actors), 2. Resurssien (Resources), 3. Toimintojen (Activities) tasolla. Tasoja voidaan tarkastella ensin näkin toimijoiden välisinä sidoksina (Actor bonds) jotka ilmenevät mm. ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, vaikutuksena toisiin toimijoihin, sekä mielipiteiden muodostumisena. Toisella tasolla tarkastellaan resurssien välisiä siteitä (Resource ties) jotka ilmenevät mm. konkreettisten resurssien sekä tiedon ja muiden abstraktien resurssien vaihtamisena ja jakamisena (~Resource ties). Kolmannella tasolla tarkastellaan toimintoja koskevia yhteyksiä (~Activity links) jotka ilmenevät esimerkiksi yhteismarkkinointina tai yhteisenä tuotekehityksenä. ARA-mallissa verkosto muotoutuu siis toimijoiden, toimintojen ja resurssien verkostoista, jotka ovat sidoksissa ja vuorovaikutuksessa keskenään. (Håkansson & Johansson, 1992, s. 29.)

Boxberg, Komppula, Korhonen, ja Mutka (2001) jaottelevat verkostojen muodot niiden ominaispiirteiden mukaan fokaaliverkostoihin ja monenkeskisiin verkostoihin. Fokaaliverkostot ovat kahdenvälisiä verkostoja, jotka keskittyvät yrityksen ja yrittäjän sidosryhmäsuhteisiin. Tällaisia verkostoja ovat esimerkiksi alihankinta-, asiakas- ja asiantuntijaverkostot. Monenkeskiset verkostot sisältävät asiapohjaista verkostoyhteistyötä, jossa usealla yrityksellä ja muulla toimijalla on yhteinen tavoite jonka saavuttamiseksi toteutetaan yhteisiä toimintoja, kuten esimerkiksi markkinointiyhteistyö tai resurssiyhteistyö. Monenkeskinen verkostoyhteistyö voi olla horisontaalista, jolloin eri toimijat osallistuvat verkostoyhteistyöhön tasavahvoina verkostokumppaneina. Esimerkkejä horisontaalisesta verkostoyhteistyöstä ovat hanke- ja projektiyhteistyö, osuuskunnat sekä toimialakohtaiset markkinointiverkostot. Verkostoyhteistyö voi olla myös vertikaalista, kuten on kyse esimerkiksi valtakunnallisessa, alueellisessa tai paikallisessa tietyn toimialan tai alueen kehittämiseen tähtäävässä verkostossa. Vertikaalisen verkoston vetäjiä ovat yleensä alansa asiantuntijaorganisaatioiden edustajat jotka palvelevat esimerkiksi sellaisia yrityksiä, joilla ei ole resursseja hoitaa kansainvälistä markkinointia yksin. (Boxberg ym., 2001, s. 27-29, 32-38.)

Matkailukohteiden verkostoja on tutkinut mm. Tremblay (1998) jonka mukaan verkostoihin

liittyminen hyödyttää matkailun kehitystä kohteessa edistämällä matkailukeskusten syntymistä, yhteistyöhön perustuvaa oppimista, teknologisten järjestelmien kehitystä, täydentävien resurssien koordinoitua sekä yhteistä osallistumista modernin matkailutuotteen tuottamiseen. Saxena (2005) puolestaan on määritellyt matkakohteisiin liittyvän käsitteen ”learning regions” eli oppivat alueet. Saxena on tutkimuksessaan yhdistänyt verkostonäkökulman matkakohteiden yhteisölliseen oppimiseen ja innovaatioprosesseihin ja esittänyt, että suhdemarkkinointi- ja verkostonäkökulmat liittyvät vuorovaikutteisen oppimisen prosessiin, joka edistää uuden tiedon syntymistä. (Tremblay, 1998, s. 850, 854, Saxena, 2005, Xiangin, 2007, s.239-240 mukaan.)

Verkostoilla on tärkeä merkitys matkailuyrityksille. Tätä selittää matkailualalle tyypillinen riippuvuus ns. täydentävien palvelujen tarjoajista: matkailupalvelun tuottamiseen voi osallistua useampi yritys, eli asiakkaan ostama matkailutuote voi koostua useamman erityisosaajan tuottamista osapalveluista. Verkostoissa perinteinen kilpailu yritysten välillä nähdään korvattavan yritysten muodostamien verkostojen välisenä kilpailuna ja markkinointitoiminto nähdään yhdistävänä ja koordinoivana tekijänä verkostoituneiden organisaatioiden välillä (Archrol & Kotler, 1999, Xiangin, 2007, s. 238 mukaan).

### **3.2 Verkostoituminen**

Verkosto ei pelkällä olemassaolollaan luo etuja toimijoilleen, vaan edut mahdollistaa toimijoiden välinen verkostoituminen. Verkostoituminen tarkoittaa yhteistyökumppanien taloudellisten ja sosiaalisten ”komponenttien”, kuten tiedon ja resurssien jakamista, toimijoiden yhteistyötä sekä toimijoiden välisiä suhteita. Verkosto ja verkostoituminen toimivat yhdessä arvon tuotannon välineenä. Verkostoituminen on toimintaa, joka riippuu niin yrityksen johdosta kuin ihmisistä, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa (O'Donnell, 2004, Tinsley & Lynch, 2007, Lynch, 2000, Ewen, 2007, Ruibytin, 2011, s. 7 mukaan)

Verkostoitumista voidaan tarkastella sen ominaispiirteiden mukaan, esimerkiksi taloudellisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta toimijoiden yhteistyöhön ja suhteisiin liittyen. O'Donnell ym.(2001) sekä Mitchell (1969) jakavat verkostoitumisen epämuodolliseen ja muodolliseen verkostoitumiseen, joista edellinen perustuu sosiaalisiin yhteyksiin ja jälkimmäinen kaupallisiin toimintoihin ja liiketoimintakustannusten minimointiin hankkimalla resursseja markkinanäkyvyyden tai yritysten hierarkkisten rakenteiden kautta. (O'Donnell ym., 2001, Mitchell, 1969, Ruibytin, 2011, s. 9-10 mukaan.)

Hermans (1993) tarkastelee verkostoitumista rakenteiden välisiä vuorovaikutussuhteita kuvaavalla kolmella tasolla:

1. Organisaatioiden välinen verkostoituminen: Toisten organisaatioiden erityisosaamisen hyödyntäminen, omaan ydinosaamiseen keskittyminen, toiminnan maksimointi
2. Organisaation sisäinen verkostoituminen: Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva uuden organisaatiokulttuurin malli, jonka rakentaminen vaatii runsaasti aikaa. Yksiköt toimivat kuin yritykset yrityksen sisällä.
3. Yksilöiden välinen verkostoituminen: Yksittäiset henkilöt muodostavat verkoston omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta. (Hermans, 1993, s. 28.)

Miksi verkostoitua? Yritykset verkostoituvat, koska verkosto tuottaa jäsenilleen arvoa: kukin verkoston jäsen lisää arvoa omilla panostuksillaan toimijoiden yhteiseen verkostoon. Verkostoitumisella pyritään saavuttamaan organisaation menestyksen kannalta suotuisia yhteisvaikutuksia eli synergiaetuja tai sellaisia hyötyä tuottavia etuja, osaamista tai resursseja joita itsellä ei ole. Verkostoituminen vaatii velvoitteita ja uhrauksia jäseniltään, mutta toisaalta antaa sellaisia etuja ja hyötyjä, jotka eivät välttämättä olisi saavutettavissa yksin. Verkostoituminen auttaa kilpailussa sekä erityisten resurssien ja tiedon, osaamisen ja kyvykkyyksien hankinnassa. Se mahdollistaa henkilö-, taloudellisten- ja ajallisten resurssien optimoinnin auttamalla yrityksiä käyttämään resurssejaan tehokkaammin. (Normann & Ramirez, 1993; Braun 2005, s. 6-7, Ruibyten, 2011, s.7 mukaan)

Matkailun ohjelmalvelujen toimialaraportti 10/2010 kuvaa verkostoitumisen etuja ohjelmalvelujen näkökulmasta seuraavasti. Verkostoitumisen lähtökohtana on aina molemminpuolinen taloudellinen hyöty. Verkostoyhteistyöllä pienet ohjelmalveluyritykset pystyvät tuottamaan eri tuotemoduuleita, joita yhdistämällä saadaan ostajalle monipuolisia ja helposti muunneltavia tuotepaketteja. Yritysten investointitarve vähenee, koska voidaan hyödyntää yhteistyökumppanien henkilöstö-, laite-, ja varusteresursseja. Muita yhteistyömuotoja ovat tuotekehitys- ja laatu- ym. koulutus. Yksittäisen yrityksen kannalta edut liittyvät myös oman kilpailuaseman parantamiseen. Kustannuksia alentamalla myynnille saadaan lisäresursseja. Verkostoitumisen etuja ovat myös tuotteiden nopeampi lanseeraus ja saatavuuden paraneminen, tehokkaamman markkinoinnin avulla kasvava näkyvyys, erikoistumisen avulla selkeytyvä yrityksen asema palveluketjussa, sekä yhteisesti sovitun laadun tuottamisen ja valvonnan kautta aikaansaatu vakuuttavuus markkinoilla. (Liuksiala, 2010, s. 4, 34.)

Liiketoiminnassa taloudellinen hyöty on tietysti perusedellytys, mutta myös ”pehmeät arvot” eli laadulliset kriteerit korostuvat verkostoyhteistyössä. Verkostoitumisen vaikutusta matkailukohteen kehitykselle voidaan tarkastella kolmessa kategoriassa: Ensinnäkin oppimisena ja tiedonvaihtona / tiedonjakamisena, toiseksi liiketoimintoina ja kolmanneksi yhteisöllisenä hyötynä: Yhteistyökumppaneilta voidaan oppia ja heidän kanssaan voidaan jakaa tietoa alan ajankohtaisista kysymyksistä. Liiketoiminnallinen yhteistyö tuo taloudellista hyötyä kohdealueelle. Yhteisöllisessä hyödyssä kohteen yhteisö antaa tukensa verkostotoimijoille, yhteisöllisyys ja paikallisylypeys kasvavat ja pienyritykset omistautuvat yhteistyöhön herkemmin (Halme & Fadeeva, 2000, Ruibyte, 2011, s. 15 mukaan.) Muita verkostoitumisen vaikutuksia matkailukohteeseen ovat kulttuuristen arvojen korostuminen, imagon kohentuminen, asiakas-tyytyväisyyden paraneminen, uusien liiketoimintaideoiden kehittäminen, kohteessa toimivien yritysten epävarmuuden vähentyminen, sekä alueen kiinnostavuuden ja kilpailuedun kasvu (Lynch ym., 2000, Halme & Fadeeva, 2000, Ewen, 2007, Ruibytin 2011, s. 14 mukaan).

### **3.3 Liiketoimintaverkostot**

#### **3.3.1 Liiketoimintaverkosto ja liiketoimintaverkko**

Liiketoimintaverkosto voidaan määritellä kahden tai useamman liikesuhteen muodostamaksi kokonaisuudeksi jossa tapahtuu suhteeseen perustuvaa vaihdantaa eli yhteistyötä kumppaneiden välillä. (Emerson, 1981, Ruibytin, 2011, s. 2 mukaan.)

Möller, Rajala ja Svahn (2004) ovat tarkastelleet verkostoitumisen tasoja kirjassaan ”Tulevaisuutena liiketoimintaverkot”. Verkostoitumisen ylimpää tasoa edustavat makroverkostot, jotka voivat ulottua yli kansallisten- ja toimialarajojen. Esimerkki makroverkostosta on klusteri, joka ilmentää toiminnallisesti toisiinsa kytkeytyneiden yritysten verkostoa. Seuraavalla tasolla on yrityksen kohdeverkosto, jonka peruselementtinä on toimittajan ja asiakkaan yhteistyösuhte. Jokaisella yritystoimijalla voi olla useita muita yhteistyö-liiketoimintasuheteita, ja tämä riippuvuussuhteiden verkko muodostaa yrityksen kohdeverkoston, jossa voi olla yhteyksiä myös kunnalliselle ja valtiolliselle tasolle, toimialajärjestöihin, yliopistoihin, jne. Alimmalla tasolla on yrityksen strateginen verkko eli liiketoimintaverkko jota myös arvoverkoksi kutsutaan. Se muodostuu tietystä yritysjoukosta ja sen toimintaa ohjaavat yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä kunkin yritysjäsenen omat tavoitteet. Liiketoimintaverkossa kullakin jäsenellä on ennalta sovitut roolit vastuunjaon, riskinoton ja ansaintaperiaatteiden näkökulmasta. (Möller ym., 2004, s. 26-29.)

Möller ja Rajala (2007) käyttävät liiketoimintaverkostosta nimitystä liiketoimintaverkko ja erottavat sen perinteisestä organisaatioiden muodostamasta verkostosta. Liiketoimintaverkossa on kyse tavoitehakuisesti ja tietoisesti muodostetusta verkosto-organisaatiosta. Tällaista verkosto-organisaatiota tulisi johtaa tehokkaasti verkon jäsenten rooleja, verkon rakennetta ja päämääriä silmälläpitäen. Organisaatioiden muodostamassa verkostossa puolestaan on kyse ns. yleisestä verkostosta, joka ei ole yhden yrityksen johdettavissa: kyse on pikemminkin monimuotoisesta sopeutuvasta järjestelmästä joka koostuu joukosta organisatorisia tai sosiaalisia suhteita ja jossa jokainen toimija tavoittelee omia päämääriään. (Dyer, 1996; Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer & Singh, 1998, 2000; Lorenzoni & Lipparini, 1999, Möllerin & Rajalan, 2007 mukaan.)

### **3.3.2 Liiketoimintaverkon peruselementit ja tavoiteltavat hyödyt**

Möller ym. (2004) kuvaavat liiketoimintaverkon peruselementtejä vuorovaikutussuhteiden, rakenteiden, yritysten toisiinsa linkittyneiden asemien ja prosessien kautta: Liiketoimintaverkon vuorovaikutussuhteet voivat olla suoria tai epäsuoria. Toimijat ovat yleensä riippuvaisia toisistaan, sidoksissa toisiinsa ja heidän tavoitteensa ovat yhteneväisiä. Valta ei aina jakaudu tasaisesti liiketoimintaverkossa. Vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat toimijoiden verkkoon sopeutuminen ja heidän tekemänsä investointipanostukset. Verkon hyvälle ilmapiirille ominaista ovat yhteisöllisyys, luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys. (Möller ym., 2004, s. 22-25.)

Toisiinsa kytkeytyneet arvotoiminnot ovat liiketoimintaverkon perusrakenteita, jotka symboloivat verkon sidosten kiinteyttä tai löyhyyttä. Verkon rakenne voi olla rajattu tai rajaamaton. Esimerkkejä rajatusta verkosta ovat alue- ja paikallisverkostot tai tietyille alueelle keskittyneet tietyn toimialan klusterit. Verkon rakennetta voi vaivata tietty läpinäkyvättömyys, mikä tarkoittaa, että yritykset tuntevat lähiverkostonsa toimintaa syvällisemmin kuin esimerkiksi ulkoisten markkinoiden toimintaa. (Möller ym., 2004, s. 22-25.)

Liiketoimintaverkkoon kuuluvien yritysten linkittyneillä asemilla viitataan siihen että yritysten kontrolloimat resurssit / arvotoiminnot korvautuvat osittain verkkosuhteilla. Yritysten kyvykkyyden suojaaminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen tärkeyteen verkossa; eli mitä tärkeisempiä resursseja yritys hallitsee ja mitä vaikeammin ne ovat ”kopioitavissa”, sitä merkittävämpi toimija yritys on verkon muiden toimijoiden näkökulmasta. Tässä on taustalla ver-

koston keskeinen idea kunkin toimijan ydinosaamiseen keskittymisestä, jolloin muu tarvittava osaaminen ulkoistetaan eli hankitaan muualta verkostosta. Verkon yritystoimijoiden roolit määrittyvät pitkälti yritykseen liittyvien odotusten, yrityksen tekemien tekojen ja yrityksen toiminnasta jaettujen kokemusten pohjalta. Toimijan identiteetti liiketoimintaverkossa on yhtä kuin toimijasta verkossa koettujen roolien summa. Yrityksen aseman keskeisyys sekä yrityksen suhteiden määrä ja laatu vaikuttavat siihen, kuinka laajasti ja syvällisesti yritys kykenee hahmottamaan verkoston. (Möller ym., 2004, s. 22-25.)

Prosessinäkökulmasta liiketoimintaverkon perusvoimia ovat kilpailu resursseista ja ansainnasta sekä toimijoiden yhteistyöstä. Verkon kehityksen näkökulmasta olennaisia voimia ovat yritysten toiminnallinen riippuvuus sekä yritysten valtarakenne, jossa vahva kontrolli merkitsee usein stabiiliutta ja dynaamisuutta kun taas jäsenyritysten välinen kilpailu ilmentää liiketoimintaverkon heikkoutta. Liiketoimintaverkon tietorakenne kehittyy yleensä muutaman ydinyrityksen varassa. Viimeisenä voimana ovat verkon historia ja uskomukset. Verkon toimijoiden kesken rakentuu yhteinen muisti, joka puolestaan luo yhteisiä uskomuksia. Niiden pohjalta verkkoa kehitetään sekä valitaan yhteistyökumppaneita joiden kanssa suunnitellaan pitkäjänteisiä strategioita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Möller ym., 2004, s. 22-25.)

Liiketoimintaverkoilla tavoiteltavia hyötyjä voivat olla toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen, resursseja yhdistämällä saavutettu markkinavoima ja markkina-alueiden laajentaminen, liiketoimintaprosessien ja palvelutarjoomien kehittäminen, uusien teknologioiden ja liiketoiminnan luominen, askelittaisten parannusinnovaatioiden tuottaminen tai radikaalisti uusien innovatiivisten ratkaisujen rakentaminen ja kaupallistaminen. Osa hyödyistä on saavutettavissa olemassa olevilla kyvykkyyksillä ja resursseilla, osa puolestaan uutta tietämystä kehittämällä ja välittämällä. (Möller ym., 2004, s. 22-25.)

### **3.3.3 Klusterit ja verkostot**

Verkostoilla on paljon yhteistä klustereiden kanssa. Porter (1998) määrittelee klusterin tietyn toimialan toisiinsa liittyvien yritysten ja instituutioiden maantieteelliseksi keskittymäksi, jossa yritykset linkittyvät toisiinsa toisiaan yhdistävillä ja täydentävillä tekijöillä. (Porter 1998,78). Klusterissa liiketoimintasektorien välisillä verkostosuhteilla on suuri merkitys tuloksellisuuden näkökulmasta: vaikka klusterissa kilpaillaan globaalilla tasolla, yhteistyötä tehdään vuorovaikutteisesti paikallisissa verkostoissa (Erkus-Ozturk, 2008, Porterin, 1998, s. 78, Ruibytten, 2011, s. 6 mukaan.)



Novellin, Schmitzin ja Spencerin (2006) mukaan sekä klusterit että verkostot ovat tärkeitä aluekehityksen näkökulmasta: ne lisäävät tuottavuutta, tuloksellisuutta, innovointikykyä ja paikallista liiketoimintaa. Niiden tarkoituksena on edistää liiketoimintoja tietyssä kohteessa tai alueella sekä saada toisistaan erillään toimivat pienet ja keskisuuret yritykset yhteistyöhön mm. paikallisia matkailutuotteita rakentamalla. Novellin näkemyksessä klusterit ovat syntyneet paikallisista toisiaan täydentävistä yrityksistä, jotka eivät välttämättä toimi samalla liiketoimintasektorilla, mutta hyötyvät verkostojäsenyydestä ja kilpailijoiden muodostamista strategisista alliansseista. (Novelli ym., 2006, s. 1143.) Klusterissa on kyse liiketoimintaverkoston edistyksellisestä muodosta, jonka tavoitteena on myynnin ja liikevoittojen parantaminen. Verkostot ovat suorassa yhteydessä klustereihin mahdollistaessaan tiedon- ja teknologianvaihdon erilaisten yhteistyömuotojen kautta. (European Commission, 2003, SEEDA, 2003, Novellin ym., 2006, s. 1142 mukaan.)

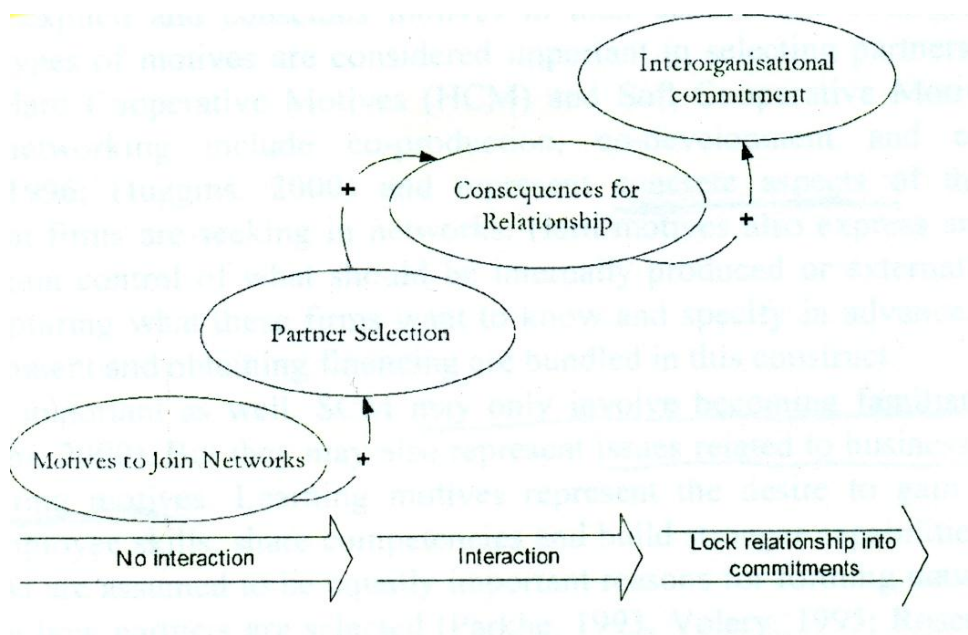
Verkostojen ja klusterien eroja tarkasteltaessa on havaittavissa, että klusterit ovat tehokkaita kysynnän luomisessa samoja arvoja tunnustavien ja samantyyppisiä kyvykkyksiä omaavien yritysten kesken, kun taas verkostoissa tuotantoa pystytään hoitamaan myös kompleksisemmalla tasolla. (Porter, 1998, Erkus-Ozturk, 2008, Ruibyten, 2011 s. 6 mukaan.)

## 4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimusongelmaan haetaan vastausta teoreettiseen viitekehyksen sisäisissä raameissa. Tutkimus edellyttää teoreettista argumentaatiota eli perustelua valitun tutkimustypologian järkevyyden puolesta. Tutkimusaineiston havaintoja tarkastellaan ”johtolankoina” eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta, ts. teoreettisesta viitekehyksestä. (Alasuutari, 1995, s. 79, 82.) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta teoreettisesta lähtökohdasta; sitoutumiseen, markkinasuuntautuneisuuteen ja innovatiivisuuteen liittyvästä aiemmasta tieteellisestä keskustelusta. Esittelen ne seuraavaksi.

### 4.1 Sitoutuminen

Tässä tutkimuksessa yritysten keskinäisen sitoutumisen tärkeimpänä teoreettisena lähtökohtana on Pesämaan, Hair Jr:n ja Haahden (2010, s. 62-77) artikkelissa ”Motives, partner selection and establishing Trust Reciprocity and Inter-Organisational Commitment” esittelemä vaiheittainen yhteistyösuhteen kehitysprosessi. Se sopii tutkimukseni teoreettiseksi lähtökohdaksi, koska prosessi havainnollistaa hyvin sitoutumiseen johtavia tekijöitä, joita yhteistyösuhteessa on. Osa näistä tekijöistä on myös suoraan tai välillisesti kysymysaiheita tutkimukseni kyselylomakkeella (liite 1). Kuvio 1 havainnollistaa yhteistyösuhteen kehitysprosessin päävaiheet.



Kuvio 1. Yhteistyösuhteen kehitysprosessi. Lähde: Pesämaa ym., 2010, s.65.

Yhteistyösuhteen kehitysprosessin lähtökohtana ovat yrittäjän verkostoon liittymisen motiivit. Ne voidaan jakaa koviin eli konkreettisiin, hallittaviin motiiveihin kuten kustannusten jakaminen tai yhteinen tuotanto- ja kehitystyö, sekä pehmeisiin eli abstraktimpiin motiiveihin kuten muihin toimijoihin tutustuminen ja oppiminen (~ kyvykkyyksien jakaminen ja vahvistaminen, tietotaidon hankkiminen, työntekijöiden taitojen kehittäminen). Tässä vaiheessa ei ole vielä vuorovaikutusta potentiaalisten verkostokumppaneiden kesken. (Pesämaa ym., 2010, s. 66-68.)

Nämä kovat ja pehmeät motiivit vaikuttavat verkostokumppanien valintaan, joka on kehitysprosessin toinen vaihe. Yrittäjät etsivät verkostokumppaneita, joihin voi luottaa. Niin ikään he pitävät tärkeinä potentiaalisen kumppanin tuntemista ja samansuuntaisia arvoja. Tässä vaiheessa ollaan jo vuorovaikutuksessa verkostokumppanien kanssa. (Pesämaa ym., 2010, s. 66-68.)

Kolmannessa vaiheessa luottamus yhteistyökumppania kohtaan muodostuu (tai ei muodostu) kumppaninvalinnan myötä. Luottamukseen liittyy suhteessa olemisen luontainen riski. Luottamus kehittyy suhteen ehdoilla riippuen siitä, onko kyseessä muodollinen tai epämuodollinen, suorituksiin vai henkilökohtaiseen pitämiseen perustuva suhde. Tämän seurauksena suhde vahvistuu tai heikkenee. Riskialttiiksi koetuista verkostokumppaneista luovutaan, kun taas luottamus luotettavina pidettyihin kumppaneihin vahvistuu ja heidän kanssaan pyritään vastavuoroiseen yhteistyösuhteeseen. Vastavuoroisuuteen liittyy antamista ja saamista; eli kullakin verkostokumppanilla on velvollisuus panostaa omista resursseista verkoston yhteiseen hyvään saadakseen palveluksia toisilta. Vastavuoroisuuden edellytyksenä on, että jokainen verkostokumppani panostaa yhteistyösuhteeseen. Luottamus puolestaan on merkki siitä, että yritykset eivät käytä toisiaan verkostossa hyväksi. Vastavuoroisuus taas määrittelee ”kirjoittamattomat säännöt” vastapalveluksiin liittyen ja miten yhteistyökumppaneita tulisi kohdella käytännön tasolla. (Pesämaa ym., 2010, s. 66-68.)

Neljännessä ja yhteistyösuhteen kehitysprosessin viimeisessä vaiheessa luottamus ja vastavuoroisuus lujittavat yhteistyösuhdetta niin, että yritykset sitoutuvat toisiinsa. Sitoutumiseen liittyvät lupaukset resurssien vaihtamisesta myös tulevaisuudessa sekä resurssien allokointi ja toiminnallinen integrointi yritysten paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi – tässä vaiheessa yhteistyösuhteeseen liittyviä toimintoja suunnitellaan pitkäjänteisesti eteenpäin. Sitoutuminen on avainasemassa vakaan suhteen ja yrityksen hyvän suorituskyvyn saavuttamiseksi. (Pesämaa ym., 2010, s. 66-68.)

Pesämaan ym. (2010) tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että verkostoon liittymisen pehmeillä motiiveilla oli suora yhteys yritysten väliseen sitoutumiseen. Kovien motiivien yhteys yritysten väliseen sitoutumiseen ilmeni puolestaan välillisesti vastavuoroisuuden kautta. Luottamuksen ja yritysten välisen sitoutumisen välinen suhde oli yllättäen merkityksetön. Sekä pehmeät että kovat verkostoitumisen motiivit vaikuttavat positiivisesti yritysten väliseen sitoutumiseen ja verkoston menestys perustuu pitkäaikaiseen yhteiseen tulevaisuuteen verkostoon kuuluvien yritysten kesken. Sopiva partnerinvalinta, luottamus ja vastavuoroisuus voi parhaimmillaan johtaa menestyvään matkailuliiketoimintaan perifeerisillä alueilla. (Pesämaa ym. 2010, s. 73-74.)

#### **4.2 Markkinasuuntautuneisuus**

Yleisesti markkinasuuntautuneisuus (market orientation) koostuu asiakassuuntautuneisuudesta (customer orientation) ja valittuihin kohderyhmiin keskittymisestä (targeting), liiketoiminnallisen voiton tavoittelusta (profit orientation), sekä integroidusta markkinointiorganisaatiosta eli eri liiketoimintojen integroinnista niin että yrityksen tulostavoitteet saavutetaan asiakkaiden tarpeet tyydyttävällä tavalla. (Perreault & McCarthy, 2002, Karan, Spillanin & DeShields Jr.n, 2005, s. 106 mukaan).

Valittuihin kohderyhmiin keskitytään segmentointiprosessissa, jossa on kyse epäyhtenäisten markkinoiden jakamisesta toisistaan erottuviin ostajaryhmiin eli segmentteihin, joista yritys valitsee oman kohderyhmän jolle se suunnittelee ja toteuttaa ryhmän tarpeita ja toimintatapoja vastaavan markkinointiohjelman. Segmentillä tarkoitetaan asiakasryhmää, jonka sisällä ostajilla on jokin yhteinen piirre. Segmentoinnin lähtökohtana on asiakaslähtöisyys, toisistaan poikkeavien ja sisäisesti samankaltaisten asiakasryhmien löytäminen, sekä yritykselle kannattavimpien kohderyhmien valinta. Segmentointi on monimuotoinen prosessi, ei sarja erillisiä toimenpiteitä. Se koostuu markkinoiden eli potentiaalisten asiakkaiden piirteiden ja ostokäyttäytymisen analysoinnista, segmentointistrategian valinnasta ja kohderyhmävalinnoista sekä markkinoinnin suunnittelusta ja markkinointitoimenpiteiden toteuttamisesta markkinoinnin kilpailukeinojen avulla, sekä markkinointitoimenpiteissä onnistumisen arvioinnista eri mittareilla. Markkinoinnin kilpailukeinoja (7P) ovat tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä, henkilöstö ja asiakaspalvelu, prosessit ja palveluympäristö. (Bergström & Leppänen, 2009, s. 151, 166; Kotler & Keller, 2009, s. 248.)

Markkinasuuntautuneisuuden käsite perustuu pääasiallisesti kahteen teoriaan: Ensimmäkin Narverin ja Slaterin (1990) teoriaan, jossa markkinasuuntautuneisuus jaotellaan a) toiminnallisiin ulottuvuuksiin kuten asiakassuuntautuneisuus, kilpailijasuuntautuneisuus, toimintojen välinen koordinointi sekä b) päätöksentekokriteereihin kuten voitontavoittelun fokus pitkällä aikajänteellä. (Narver & Slater, 1990, Karan ym., 2005, s. 106 mukaan.)

Asiakassuuntautunut yritys huomioi asiakaskohderyhmänsä, ymmärtää niiden tarpeet ja pyrkii tarjoamaan asiakkailleen jatkuvaa arvoa. Kilpailijasuuntautunut yritys hankkii tietoa nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä pitkän aikajänteen kyvykkyyksistä ja strategioista. Toimintojen välisen koordinoinnin kautta yritys voi selvittää käytetäänkö sen resursseja kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden arvon luomisen edellyttämällä tavalla ts. keskitetäänkö resursseja asiakkaiden tarpeita ja yrityksen asiakkailleen antama palvelulupaus vastaavaksi. (Slater & Narver, 1990, Ruibyten, 2011, s. 23 mukaan.) Kumar, Suramanian ja Yauger (1998, s. 206) korostavat toimintojen välisessä koordinoinnissa yhteistoiminnan tärkeyttä: Ainutlaatuista arvoa asiakkaille luovat kaikki yrityksen toiminnot, ei vain markkinointiosasto.

Päätöksentekokriteerit vaikuttavat merkittävästi yrityksen toimintaedellytyksiin. Esimerkiksi jos yritys tavoittelee voittoa pitkällä aikajänteellä, se todennäköisesti panostaa resurssejaan maltillisesti ja kauaskantoisesti, niin että resurssit riittävät ja niiden avulla tuotetaan voittoa pitkällä aikavälillä. Voitontavoittelun fokus ja tuloksellisuus ovat merkittäviä tekijöitä markkinasuuntautuneisuuden näkökulmasta: ne takaavat yritykselle resurssit olla markkinasuuntautuneita liiketoiminnassaan. (Kumar ym., 1998, s. 206.) Narverin ja Slaterin (1990) määritelmästä voi tulkita markkinasuuntautuneisuudessa olevan kyse yrityskulttuurista, jonka tärkein tehtävä on kannattavan asiakasarvon luominen ja säilyttäminen huomioimalla myös yrityksen toimijoiden tarpeet.

Markkinasuuntautuneisuuden toinen tunnettu teoria on Kohlin ja Jaworskin (1990) määrittelemä. Sen mukaan markkinasuuntautuneisuudessa on kyse markkinatiedon hankkimisesta (generating market intelligence), markkinatiedon jakamisesta (disseminating market intelligence) ja markkinatietoon vastaamisesta (responding to market intelligence). Markkinatietoa tulisi hankkia yrityksen päätöksentekoa tukevien järjestelmien, markkinatietojärjestelmien ja markkinatutkimusten avulla huomioiden asiakkaiden nykyiset tarpeet ja mahdollisia tulevia tarpeita ennakoiden. Lisäksi markkinatekijöiden vaikutuksia asiakkaisiin tulisi analysoida. Markkinatietoa tulisi jakaa yrityksessä viestimällä tieto yrityksen kaikki toiminnot läpäiseväl-

lä tavalla sekä osasto- että henkilökohtaisella tasolla niin virallisia kuin epävirallisia kanavia käyttäen. Markkinatiedossa ilmeneviin markkinaympäristön muutoksiin tulisi vastata koko yrityksen taholta. Mikäli markkinatietoon ei vastata, on tavoitteiden saavuttaminen vaikeaa ja jopa mahdotonta. (Kohli & Jaworski, 1990, Karan ym., 2005, s. 107 mukaan.) Kumar ym. puolestaan korostavat, että markkinatietoa hankitaan koko yrityksen toimintaympäristöstä ja siihen liittyvistä tekijöistä, ei pelkästään asiakkailta. (Kumar ym., 1998, s. 206).

Narverin ja Slaterin (1990) sekä Kohlin ja Jaworskin (1990) markkinasuuntautuneisuutta käsitteleviä teorioita yhdistäviä tekijöitä ovat asiakassuuntautuneisuus, toiminnallinen integrointi ja markkinoiden mahdollisuudet. Eroavaisuuksia näissä teorioissa ovat lähinnä painotukset; Narver ja Slater painottavat myös kilpailijasuuntautuneisuutta asiakassuuntautuneisuuden ohella. (Kumar ym., 1998, s. 206).

Ollakseen markkinasuuntautunut yrityksen täytyy pystyä välittämään, jakamaan ja ”myymään” markkinatietoa organisaatiossa eri toimijoille sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti. Markkinatietoon tulee myös pystyä vastaamaan. Markkinasuuntautuneisuus on keino pysyvän kilpailuedun hankkimiseksi. Markkinasuuntautunut yritys tarkastelee jatkuvasti vaihtoehtoisia pysyvän kilpailuedun lähteitä pystyäkseen tarjoamaan ainutlaatuista arvoa olemassa oleville ja uusille asiakkailleen. Markkinasuuntautuneisuus edellyttää sekä arvoa tuottavien palvelujen tarjoamista asiakkaille että liiketoiminnallista menestymistä, eli yritystoiminnan tuloksellisuutta. (Kumar ym., 1998, s. 204, 205.)

Onnistunut markkinatiedon jakaminen antaa markkinoijalle mahdollisuuden tarjota asiakkaille laajempia ja uudenlaisia tuotevaihtoehtoja. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamalla voidaan saavuttaa huipputuloksia liiketoiminnassa. Markkinatiedon hankkimisen, prosessoinnin ja jakamisen jälkeen tulisikin tehdä toimintokohtaisia toimintasuunnitelmia, joilla vastaan muutoksiin ja saavutetaan yritykselle kilpailuetua. Pienyritykselle markkinasuuntautunut strategia tarjoaa kustannustehokkaan tavan saavuttaa hyviä tuloksia pienistä resursseista huolimatta. Markkinatiedon hankkiminen, markkinatiedon jakaminen ja markkinatietoon vastaaminen määrittävät vahvasti yrityksen markkinasuuntautuneisuutta joka vaikuttaa positiivisesti erityisesti pienyrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuteen useilla talouden tunnusluvuilla mitattuna. (Kara ym., 2005, s. 114.)

Markkinasuuntautuneisuutta on käsitelty Experience Stratos -tutkimusohjelman kyselylomakkeella, jolla tämänkin tutkimuksen aineisto on kerätty (liite 1), Kohlin ja Jaworskin (1990)

teorian pohjalta kolmena erillisenä kysymyspatterikokonaisuutena (markkinatiedonkeruu, markkinatiedon välitys ja markkinatietoon reagointi). Väittämätyyppisissä kysymyksissä löytyy sisällöllisiä yhteneväisyyksiä myös Narverin ja Slaterin (1990) markkinasuuntautuneisuuden teorian em. toiminnallisiin ulottuvuuksiin. Näin ollen molemmat teoriat ovat perusteltuja valintoja tutkimukseni teoreettisiksi lähtökohdiksi markkinasuuntautuneisuuden osalta.

#### **4.3 Innovatiivisuus, markkinasuuntautuneisuus ja tuloksellisuus**

Jaworskin ja Kohlin (1996) mukaan innovaatio syntyy markkinasuuntautuneisuuden tuloksena. Slater (1997) on osittain samoilla linjoilla väittäessään, että onnistunut innovaatio on markkinasuuntautuneen kulttuurin ja yrittäjämäisten arvojen yhteistuote. (Jaworski & Kohli, 1996, Slater, 1997, Ruibyten, 2011, s. 24 mukaan.)

Burnsin ja Stalkerin (1961) mukaan innovatiivisuutta on olemassa kahdenlaista; innovatiivisuus ja innovointikyky. Innovatiivisuudessa on kyse yrityksen tai verkoston kulttuurin avoimuudesta uusille ideoille. Innovatiivisuudessa on kyse yrityksen tai verkoston kulttuurin avoimuudesta uusille ideoille. Innovatiivisuus määrittää, onko yrityksellä innovatiivisuuteen suuntautuneita piirteitä, kuten avointa yrityskulttuuria, oppimisen korostunutta merkitystä, osallistavaa päätöksentekokykyä, -tukea, -yhteistyötä sekä -vallan jakamista. Innovatiivisuus vaikuttaa innovointikykyyn yhdessä yrityksen rakenteellisten ominaisuuksien kautta. Innovointikyvyyssä taas on kyse uusien ideoiden, prosessien tai tuotteiden omaksumisesta tai toteuttamisesta. (Burns & Stalker, 1961, Ruibyten, 2011, s. 25 mukaan.) Tämän tutkimuksen ”verkoston kehitys” -muuttujalla viitataan nimenomaan innovointikykyyn innovatiivisuuden muotona (liite 1). Verkoston innovointikyvyn osalta tutkimukseni teoreettisena lähtökohtana on siis Burnsin ja Stalkerin (1961) teoria.

Innovatiivisuuden näkökulmasta verkostoja on kahdenlaisia. Ensinnäkin hyödyntäviä- (exploitative) ja toisekseen tutkivia (explorative) verkostoja. Hyödyntävät verkostot sisältävät toisistaan riippuvaisia yrityksiä joilla on samantyyppisiä toimintoja ja jotka osallistuvat yhteisiin tuotanto- ja markkinointiprojekteihin hyötyäkseen uusista innovaatioista. Ne jakavat keskenään teknologiaa, tietoa ja osaamista. Tutkivat verkostot puolestaan tarkoittavat keskenään resursseja jakavia yrityksiä, jotka osallistuvat yhteistoiminnallisesti kulujen alentamiseen tärkeitä toimintoihin olemassa olevista innovaatioista hyötyäkseen. (Sherer, 2003, Bosworth, 1995, Nooteboom, 2004, Kosa & Lewin, 1998, Ruibyten, 2011, s. 26 mukaan.)

Hyödyntävien ja tutkivien verkostojen kuvaukset eivät kerro mitään siitä, kumpi verkostotyy-

peistä pystyy tuottamaan uusia innovaatioita; suurin ero hyödyntävän ja tutkivan verkostotyyppien välillä vaikuttaa olevan yhteistoiminnallisuus, jota tutkiva verkosto edustaa. Toisaalta tutkivan verkoston jäsenten resurssien panostamisesta voisi päätellä, että tavoitteena on muuta kuin alentaa kustannuksia ja hyötyä olemassa olevista innovaatioista: todennäköisesti myös tuottaa uusia innovaatioita?

Korpelainen ja Lampikoski (1997) ovat kuvanneet innovatiivisen organisaation tunnusmerkkejä organisaatioiden suuntautumisen, rakenteen ja toimintatapojen mukaan. Innovatiivisten organisaatiot ovat tyypillisesti asiakaskeskeisiä, yrittäjähenkisiä, suunnittelevat toimintojaan pitkällä aikajänteellä, panostavat tutkimukseen ja kehitystyöhön, kunnioittavat henkilöstön osaamista, suosivat tiimityötä ja ovat ylpeitä yrityksestään. Organisaatorakenteet ovat joustavia (ei byrokratiaa), selkeitä, yksiköt usein pieniä ja synergiaetuihin keskittyviä, tietojärjestelmät tehokkaita, verkostoajattelua ja uutta teknologiaa hyödyntäviä ja asiakkaiden osallistaminen projekteihin on tyypillistä. Tehtäviä delegoidaan ja työtehtävien vaihtelevuuteen kiinnitetään huomiota (rotaatio). Toimintatavoissa korostuu uusien tuotteiden ja palvelujen tuottaminen, projektien moninaisuus, yhteissuunnittelu, välitön palaute ja motivointi, esimiesten asiantuntemus ja valmentajahenkisyys, riskinotto, suoritusten mittaaminen sekä henkilöstön kehittäminen. (Korpelainen & Lampikoski 1997, s. 51-52.)

Tutkimuskirjallisuudessa markkinasuuntautuneisuus, innovatiivisuus ja tuloksellisuus kytkeytyvät vahvasti toisiinsa: Kyvykkäät markkinatietoa keräävät ja hyödyntävät yritykset pystyvät ennustamaan markkinoiden muutoksia ja mukautumaan niihin nopeasti. Ne myös ymmärtävät arvon merkityksen asiakkaalle. (Pelham, 1997, Karan ym., 2005, s.108 mukaan). Markkinasuuntautuneet yritykset pystyvät ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja vastaamaan niihin innovatiivisilla tuotteilla. Tällaisilla yrityksillä on siten paremmat mahdollisuudet kilpailuedun kehittämiseen ja paremman tuloksellisuuden saavuttamiseen liiketoiminnassaan. Innovatiiviset toimet ovat elintärkeitä erityisesti pien- ja keskisuurten yritysten kehitykselle ja kasvulle. (Hurley & Hult, 1998, Brunetto & Farr-Wharton, 2007, Shane & Venkataraman, 2000, Ruibyten, 2011, s. 30-31 mukaan.) Tutkimuskirjallisuus vahvistaa näin näkemystä markkinasuuntautuneiden ja innovatiivisten yritysten kilpailijoitaan paremmasta taloudellisesta menestymisestä eli tuloksellisuudesta.

Mitä tuloksellisuus sitten tarkoittaa yritystoiminnassa? Yritystoiminnan tuloksellisuutta voidaan mitata kovilla ja pehmeillä mittareilla. Kovia tuloksellisuuden mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, sijoitetun pääoman tuotto (engl. ROI= Return on investment), varallisuus-



den tuotto (engl. ROA= Return on assets), uusien tuotteiden menestyminen ja myynnin kasvu. Markkinaosuus tarkoittaa yrityksen myynnin prosentuaalinen osuutta koko toimialan myynnistä per vuosi. Sijoitetun pääoman ja varallisuuden tuotto tarkoittavat sitä prosentuaalista voittoa / katetta, joka saadaan yritykseen sijoitetusta pääomasta. Myynnin kasvu kertoo yrityksen koosta ja kyvystä kattaa yritystoiminnan kustannuksia. Uusien tuotteiden menestyminen markkinoilla puolestaan kertoo siitä, kuinka yritys on hankkinut ja hyödyntänyt markkinatietoa vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin kilpailukykyisillä tuotteilla. Pehmeitä mittareita ovat puolestaan organisaation sitoutuminen ja yrityskulttuurissa vallitseva vahva yhteishenki ja ylpeys yrityksen arvoista ja saavutuksista (engl. esprit de corps). (Kumar ym., 1998, s. 206-207.) Tässä tutkimuksessa yritystoiminnan tuloksellisuutta määrittäviä muuttujia ovat yrityksen myynnin kasvu, maineen parantuminen, uusien tuotteiden määrä, uusien tuotteiden mainonnan tehokkuus, tuottojen nopea nousu ja työntekijöiden määrän kasvu (liite 1).

## 5. AINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄT

### 5.1 Kyselyn toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin sekä määrällisellä että laadullisella lähestymistavalla. Aineisto kerättiin määrällisesti strukturoituna lomakekyselynä ja lomakekyselyn antia syvennettiin laadullisella teemahaastattelulla ja sitä edeltäneellä kahdella pilottihaastattelulla. Lomakekysely mahdollisti laajemman vastausaineiston kuin laadullisella tutkimuksella olisi ollut saatavissa, teemahaastattelu ja pilottihaastattelut puolestaan syvensivät omaa ymmärrystäni tutkimuskohteesta.

Määrällinen aineisto kerättiin huhti-toukokuussa 2009. Kyselylomake perustuu Experience Stratos -tutkimusohjelman englanninkieliseen kyselylomakkeeseen, jonka ovat suomentaneet verkostoiheista opinnäytetyötään pro gradu-työtään vuonna 2008 tehnyt Elina Vahteri sekä ohjaajansa, professori Antti Haahti, joka toimii Experience Stratos -tutkimusohjelman koordinaattorina ja on tämän pro gradu -työn ohjaaja. Tämän tutkimuksen kyselylomake muokattiin kyseisestä suomenkielisestä kyselylomakkeesta nykyiselleen Webropol -ohjelman avulla. (Liite 1 Kyselylomake). Webropol on tilastollisen datan virtuaalinen analysointi- ja kyselytyökalu. Vastaajat lomakekyselyyn valittiin Lapin matkailun alueorganisaatioiden jäsenyritysosoitteistoista, Suomen Yrityshaku.fi -osoitteistosta sekä professori Haahden osoitteistoista.

Kyselylomake lähetettiin vastaajille netin kautta Webropol -sähköpostikyselynä ja julkisena kyselynä, sekä perinteisenä postikyselynä. Sähköpostikysely ja julkinen kysely erosivat toisistaan siten, että julkinen kysely lähetettiin vastaajille Lapin alueellisten matkailuorganisaatioiden kautta jolloin vastaajat pystyivät anonymisti vastaamaan kyselyyn nettilinkin avulla, kun taas sähköpostikysely lähetettiin vastaajille henkilökohtaisesti annettujen yhteystietojen perusteella. Julkinen kysely otettiin mukaan kolmantena kyselyn toteutustapana erään alueorganisaation toiveesta.

Kysely toimitettiin yhteensä noin 378 lappilaiselle matkailuyrittäjälle 23.-29.3.2009 välisenä aikana ja vastausaikaa annettiin aluksi kolmisen viikkoa, 19.4.2009 saakka. Vastausprosentin jäätyä vaatimattomaksi pidensin vastausaikaa 1.5.2009 saakka ja otin uudelleen yhteyttä vastaamattomiin yrityksiin sähköpostin välityksellä ja puhelimitse. Osa vastaajista oli matkailun pääsiäissesongin takia kovin kiireinen ja koki 15-sivuisen kyselylomakkeeseen vastaamisen liian aikaa vieväksi. Pari vastaajaa myös kritisoi kyselylomakkeen kysymyksiä. Uusintasoi-

toilla ja vastausajan pidentämisellä sain kuitenkin merkittävästi lisää vastaajia kyselyyn.

Sähköpostikyselyjä lähetettiin 179 kpl ja vastauksia saatiin 29 kpl, eli sähköpostikyselyn vastausprosentti oli 16 %, jota voi pitää välttävänä. Julkinen kysely välitettiin yhden alueorganisaation kautta alueen 75 yritykselle ja vastauksia saatiin 3 kpl, eli julkisen kyselyn vastausprosentti oli 4 %, mikä on aivan liian alhainen. Toisaalta kyseisistä yrityksistä 15 yritystä edusti muuta toimialaa kuin niitä joille kysely oli osoitettu, joten vastausprosentti on todellisuudessa 5 % julkisen kyselyn osalta. Postikyselyjä lähetettiin n. 124 kpl ja vastauksia saatiin 12 kpl, eli postikyselyn vastausprosentti oli 9,6 % mikä on myös liian alhainen. Yhteensä lähetettyihin 363 (~ 378 – 15) kyselylomakkeeseen saatiin 44 vastausta, eli kyselyn vastausprosentti oli 12 %, joka on akateemisten kyselytutkimustenkin sarjassa hyvin alhainen.

Vastausten määrän jäätyä vaatimattomaksi, aineiston edustavuus jää myös pieneksi. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia ja kuvaavat vain pienen lappilaisen ohjelmapalvelu-/matkailuyrittäjäjoukon asenteita verkostoyhteistyötä kohtaan. Siksi tutkimustuloksia ei voi yleistää, vaan niitä tulisi tarkastella esimerkin omaisesti.

Määrällisen kyselyn toteuttamisesta opin ensinnäkin sen, että kysely tulisi ajoittaa Lapin matkailun näkökulmasta matalan sesongin ajalle, eli paras aika lomakekyselyn toteuttamiselle olisi ollut toukokuussa ennen kesäsesongin alkua tai lokakuussa ruskasesongin päättymisen jälkeen. Toiseksi opin sen, että pienyrittäjillä ei ole useinkaan motivaatiota saati ajallisia resursseja vastata näin pitkiin kyselyihin, tämä tosin ei varsinaisesti ollut minulle yllätys. Kyselylomakkeen olisi hyvä olla enintään noin viiden sivun pituinen jolloin se vaatisi vastaajalta vähemmän aikaa kuin tämän tutkimuksen 15-sivuisen kyselylomakkeen arvioitu 30 minuutin vastausaika, mikäli kyselyn jokaiseen kohtaan vastaa ajatuksella. Valitettavasti lomakkeen lyhentäminen ei ollut mahdollista, koska kyseessä oli Experience Stratos -tutkimusohjelman kansainvälisissä pitkittäistutkimuksissa käytössä oleva kyselylomake, eli lomakkeen muuttaminen olisi vaikeuttanut tutkimustulosten kansainvälistä vertailtavuutta.

Kyselyaineisto on myös vanhentunutta, koska se kuvaa kevään 2009 tilannetta, ja paljon on ehtinyt tapahtua Lapissa ohjelmapalvelualalla kevään 2009 ja 2012 välillä. Aineisto on kerätty maaliskoukokuussa 2009 ja muokattu SPSS-tilasto-ohjelmaan syksyllä 2009. SPSS:n analyysit on aloitettu keväällä 2010. Aineiston käsittely valitettavasti viivästyi vuosina 2009-2010 suorittamani akateemisten lisäopintojen vuoksi, ja graduprosessin loppuun saattaminen työn ja perhesyiden vuoksi.

Laadullinen aineisto on kerätty tammikuussa ja toukokuussa 2009. Se koostuu perusteellisesta asiantuntijahaastattelusta, joka toteutettiin lappilaisen ohjelmapalveluyrittäjän kanssa henkilökohtaisena teemahaastatteluna ja sitä edeltäneinä kahtena pilottihaastatteluna kahdelle muulle asiantuntijalle tutkimusongelman keskeisiä teemoja koskien. Teemahaastattelurunkoon voi tutustua tämän tutkimuksen liitteenä. (liite 2).

## **5.2 Vastaajien kuvaus**

Vastaajien taustatietoina kyselylomakkeessa kysyttiin yrityksen nimeä, www-osoitetta ja perustamisvuotta, toimialaa, perheenjäsenten lukumäärää yrityksen palveluksessa sekä ulkopuolisten vakituisten, osa-aikaisten ja sesonkityöntekijöiden lukumäärää yrityksen palveluksessa, yrityksen toiminta-aluetta (matkailukohdetta), vastaajan syntymävuotta, sukupuolta, vastaajan halukkuutta jatkotutkimuksiin sekä palautetta yhteistyön saralta ja kyselyyn liittyen. Kyselylomake löytyy niin ikään tutkimuksen liitteistä. (liite 1)

Vastaajien enemmistö, 61 % eli noin 27 vastaajaa edusti ohjelmapalvelutoimialaa, eli matkailun ohjelmapalveluyrityksiä, safariyrityksiä, DMC-toimistoja (~ Destination Management Company), tai porotila-, kalastus-, metsästys-, ym. aktiviteettipalveluja. Tämä oli positiivista, koska tutkimuskysymys koski ohjelmapalvelutoimialan verkostoyhteistyötä.

Niin ikään oli tärkeää, että vastaajissa oli mukana myös sellaisia toimijoita, jotka palvelevat matkailijoita suoraan tai välillisesti eli joko tuottavat itsenäisesti matkailupalveluita tai osallistuvat matkailupalvelun tuottamiseen ohjelmapalvelutoimijoiden kanssa. Toiseksi suurin osa vastaajista tuli ryhmistä Mökki-, leirintäalue-, ym. majoitusyritykset sekä Matkanjärjestäjät, matkatoimistot ja muut matkailua palvelevat toimijat – molempia ryhmiä oli 7,3 % vastaajista mikä tarkoitti määrällisesti yhteensä noin kuutta vastaajaa. Pieni osa vastaajista edusti ryhmiä Hotellit (4,9 %), Luonnonpuistot / kasvitieteelliset puutarhat / eläintarhat (4,9 %), sekä Urheilutoiminnan yritykset ja muut tapahtumajärjestäjät (4,9 %), määrällisesti tämä tarkoitti yhteensä noin kuutta vastaajaa. Loput vastaajista edustivat Kahvila-, olut- tai drinkkibaareja (2,4 %), Linja-autojen tilausliikennettä (2,4 %), Vesiliikenteen henkilökuljetusta (2,4 %), sekä huvipuistoja, lumi- ja jäämaita (2,4%), määrällisesti tämä tarkoitti yhteensä noin neljää vastaajaa. Kukin em. toimialaryhmä palvelee Lapissa käyviä matkailijoita eli tutkimus kohdistui oikeisiin vastaajiin myös em. vastaajien osalta. Seuraavien toimialojen edustajat eivät vastanneet lähetettyyn kyselyyn: Ravintolat ja kahvila-ravintolat, Taksit ja muu maitse tapahtuva

henkilöliikenne, Tilauslentoliikenne sekä Museot, erikoisnäyttelyt ja tiedepuistot. Tästä syystä näiden toimialojen lappilaisten yrittäjien asenteet jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Vakituisten työntekijöiden lukumäärä vaihteli vastaajayrityksissä 0-55 työntekijään; enemmistö vastaajista, 37,8 % eli noin 17 yritystä oli ilman vakituista työntekijää. Seuraavaksi eniten, yhteensä noin 13 yritystä oli palkannut yhden vakituisen työntekijän (16,2 %) tai kaksi vakituista työntekijää (13,5 %). Kolmanneksi eniten oli 6 ja 8 vakituisen työntekijän työllistäviä yrityksiä; kumpiakin oli 5,4 % vastaajista mikä tarkoittaa yhteensä noin 7 yritystä.

Osa-aikaisten työntekijöiden lukumäärä vaihteli vastaajayrityksissä 0-19 työntekijään. Enemmistö yrityksistä, 67,6 % eli noin 30 yritystä ei työllistänyt yhtään osa-aikaista työntekijää. Yhden osa-aikaisen työntekijän työllistäviä yrityksiä oli kuitenkin 16,2 % vastaajista eli noin 7 yritystä. Seuraavaksi eniten oli 3 ja 5 työntekijän työllistäviä yrityksiä: Kumpiakin oli 5,4 % vastaajista, mikä tarkoittaa yhteensä noin 7 yritystä. Loput vastaajayrityksistä työllistivät vaihtelevan määrän osa-aikaisia työntekijöitä.

Sesonkityöntekijöiden lukumäärä vaihteli vastaajayrityksissä 0-200 työntekijään. Enemmistö yrityksistä, 48,7 % eli noin 21 yritystä ei työllistänyt yhtään sesonkityöntekijää. Kaksi sesonkityöntekijää työllistäviä yrityksiä oli 10,3 % vastaajista eli noin 5 yritystä. Kolmanneksi eniten oli yrityksiä, jotka työllistivät 3, 20 tai 30 sesonkityöntekijää, kutakin näistä oli 5,1 % vastaajista eli yhteensä noin 7 yritystä. Yli sata sesonkityöntekijää työllistäviä yrityksiä oli ainoastaan 2,6 % vastaajista, kuin myös yli 200 sesonkityöntekijöitä työllistävää yritystä, määrällisesti tämä tarkoittaa noin kahta tällaista yritystä. Työntekijöiden määrää tarkasteltaessa ilmeni, että suurin osa vastaajista oli mikro- tai pienyritysten toimijoita, mutta mukana oli myös muutama työntekijämäärältään suurempi matkailuyritys.

Vastaajissa ei ollut juurikaan painottuneisuutta tiettyihin ikäryhmiin. Vanhin vastaaja oli vastaushetkellä 75-vuotias (syntynyt vuonna 1934) ja nuorin 32-vuotias (syntynyt vuonna 1977). Niukka enemmistö eli noin 10 henkeä vastaajista oli 44-vuotiaita ja 35-vuotiaita (syntynyt vuosina 1965: 10,5 % ja 1974: 10,5 % vastaajista). Toiseksi eniten vastaajissa oli 48-vuotiaita (7,9 % eli noin neljä henkeä syntynyt vuonna 1961). Suurin osa vastauksista n. 71 % jakautui laajasti eri ikäryhmiin, eli iällinen merkitsevyys jäi vastausaineistossa vähäiseksi. Tarkasteltaessa vastausten painottuneisuutta vastaajien sukupuolten osalta voi todeta, että naiset olivat niukasti miehiä aktiivisempia: naisten vastausprosentti oli 57,1 % ja miesten 42,9 %. Määrällisesti tämä tarkoitti n. 25 naisvastaajaa ja noin 19 miesvastaajaa.

### 5.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta- ja -analyysitapoja, jotka voidaan jaotella kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. Tutkimusmetodi määritellään koostuvan käytännöistä ja operaatioista joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja tutkimukseensa sekä säännöistä, joiden mukaan havaintoja voi muokata ja tulkita niiden merkityksen arvioimiseksi tutkimuksen johtolankoina. Metodin tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasuutari, 1995, s. 82.)

Käyttämäni tutkimusmenetelmät perustuvat tutkimukseni sekä määrälliseen ja laadulliseen lähestymistapaan. Määrällistä, strukturoitua kyselylomakeaineistoa analysoin SPSS-15-ohjelmalla sekä sen myöhemmällä versiolla, Pasw Statistics 18-ohjelmalla. Tilastollisina menetelminä käytin yhden muuttujan tunnuslukuja (keskiarvo, keskihajonta), korrelaatiomatriisia, pääkomponenttianalyysiä ja faktorianalyysiä, summamuuttujia, regressioanalyysia sekä niihin liittyviä tilastollisia testejä. Laadullisen haastatteluaineiston keräsin teemahaastatteluna ja analysoin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään keskeisten, etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista ja niille annetut merkitykset sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavan välillä. Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Haastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn vaihtelee intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti vain etukäteen tiedettyihin kysymyksiin pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 77.)

Sisällönanalyysiä voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstin inhimillisiä merkityksiä ja jolla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jonka perusteella voi tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan jossa aineisto aluksi hajo-

tetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, s. 93, 105, 110.) Analyysien eteneminen kuvaan luvuissa 6 Määrällinen analyysi ja 7 Laadullinen analyysi.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus- ja pätevyystarkastelut**

Määrällisessä analyysissä tutkimuksen luotettavuus varmistettiin selittävien ja selitettävien muuttujien reliabiliteettianalyysillä, joka tarkastelee faktoreihin eli tarkasteltaviin ryhmiin valittujen muuttujien sisäistä yhdenmukaisuutta, eli mittaavatko valitut muuttujat samaa asiaa. Reliabiliteettianalyysissä tarkastellaan sisäistä yhdenmukaisuutta ilmentävää Cronbachin Alfaa kuvaava arvoa, jonka tulisi ylittää 0,6 (Metsämuuronen, 2008, s. 36). Kaikissa jatkoanalyysihin valituissa kolmessa faktorissa Cronbachin Alfa arvo oli n. 0,9, joten faktoreiden sisäinen yhdenmukaisuus oli erittäin hyvä ja kyseisten muuttujien valinta jatkoanalyysihin oli perusteltua.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuus on varmistettu huomioimalla puuttuvat arvot määrällisessä analyysissä. Puuttuvat arvot ilmensivät muutaman vastaajan vastaamattomuutta osaan kyselylomakkeen kysymyksistä. Kysyin Lapin yliopiston tilastotieteen lehtori Pekka Vasarilta (henkilökohtainen tiedonanto, 15.9.2011), kuinka käsitellä puuttuvia tietoja SPSS-ohjelmassa niin että ne eivät vääristä analyysien tuloksia. Hän ohjeisti merkitsemään muuttujanäkymän Missing-sarakkeeseen puuttuvan havainnon kohdalle ”Discrete missing value 0”. Näin kävin läpi kaikki puuttuvat arvot. Vaikutukset näkyivät ajaessani SPSS:llä uudelleen keskiarvot ja keskihajonnat: uudet arvot olivat korkeammat, eli sain analyyseistä luotettavammat tulokset.

Tutkimuksen pätevyyttä voi tarkastella selittävien muuttujien keskinäisissä korrelaatioissa (henkilökohtainen tiedonanto, 17.11.2012). Kohtalaista riippuvuutta kuvaavat korrelaatiokertoimen arvot 0,3-0,7 ja vahvaa riippuvuutta korrelaatiokertoimen arvot 0,7-1,0. Lisäksi korrelaation merkitsevyytensä tulisi olla pienempi kuin 0,05 ollakseen tilastollisesti merkitsevä (Silén, Karjalainen & Laukkala, 2006). Selittävien muuttujien keskinäinen korrelaatio tulisi olla riittävän alhainen, jotta ne mittaisivat eri konstruktioita ja riittävän korkeita, jotta niiden välillä voi olettaa olevan yhteyksiä (henkilökohtainen tiedonanto, 17.11.2012). Tekemäni korrelaatiokertoimet löytyvät liitteestä 3 Määrällisen analyysin eteneminen.

Henkilöiden välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien korrelaatiokertoimet ts. riippuvuus muuttujien Yritysten välinen sitoutuminen kanssa oli enimmäkseen kohtalaista, mutta enim-

mäkseen heikkoa muuttujien Yrityksen tuloksellisuus ja Markkinasuuntautuneisuus kanssa. Yritysten välinen sitoutuminen korreloi enimmäkseen kohtalaisesti Henkilöiden välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien kanssa, mutta enimmäkseen heikosti Yrityksen tuloksellisuutta ja Markkinasuuntautuneisuutta kuvaavien muuttujien kanssa. Verkoston markkinasuuntautuneisuutta kuvaavat väittämät korreloivat enimmäkseen heikosti Henkilöiden välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien ja Yrityksen tuloksellisuuden kanssa, mutta enimmäkseen kohtalaisesti Yritysten välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien kanssa. Yrityksen tuloksellisuutta kuvaavat muuttujat korreloivat enimmäkseen heikosti muiden selittävien muuttujien kanssa mutta kohtalaisesti selittävän muuttujan kanssa, joten oli perusteltua karsia se jatkoanalyysistä ja tarkastella sen ja Verkoston innovointikyvyn välistä yhteyttä erillisenä analyysinä luvussa 6.5. Muut selittävät muuttujat Henkilöiden välinen sitoutuminen, Yritysten välinen sitoutuminen ja Verkoston markkinasuuntautuneisuus oli puolestaan perusteltua sisällyttää jatkoanalyysihin, koska kukin niistä ilmensi kohtalaista riippuvuutta, mutta ei liian vahvaa riippuvuutta jonkin toisen selittävän muuttujan kanssa.

Reliabiliteettianalyysin pohjalta muodostettujen summamuuttujien korrelaatioista puolestaan ilmeni, että muodostettujen selittävien summamuuttujien ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” ja ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” kesken oli kohtalaista riippuvuutta. Vahva riippuvuus ilmeni selittävän summamuuttujan ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” ja selitettävän summamuuttujan ”Verkoston innovointikyky” kesken, kun taas ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” ja ”Verkoston innovointikyky” välinen korrelaatio ilmensi kohtalaista riippuvuutta. Jokainen summamuuttujien saama korrelaatiokerroin kuitenkin ylitti kohtalaisen riippuvuuden raja-arvon, joten ne oli perusteltua valita jatkoanalyysihin.

Sekä selittävien muuttujien keskinäiset korrelaatiot että selittävien summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot osoittivat riittävän matalilla korrelaatiokertoimillaan, että ne pystyvät mittaamaan eri asioita, mutta toisaalta riittävän korkeita, jotta niiden yhteisvaikutus voi olla yhdessä merkitsevämpi selitettävän muuttujan vaihtelua analysoitaessa kuin yksinään.

Laadullisen analyysin luotettavuus- ja pätevyys perustuu mm. salassapitovelvollisuuden säilyttämiseen, toimialan näkökulmasta pätevien asiantuntijoiden haastattelemiseen, huolelliseen ja kattavaan aineiston keruuseen, analysointiin ja säilyttämiseen.



## 6. MÄÄRÄLLINEN ANALYYSI

### 6.1 Aineiston kuvailu

#### 6.1.1 Keskiarvot, keskihajonta

Aineiston analysoinnissa käsittelen seitsemän kysymyspatteristoa kyselylomakkeen 22 kysymyspatteristosta, koska huomioin aineistosta ainoastaan tutkimusongelmaani koskettavat kysymyspatteristot. Nämä ovat henkilöiden välinen sitoutuminen (kysymys 15), yritysten välinen sitoutuminen (kysymys 16), yritystoiminnan tuloksellisuus (kysymys 18), verkoston kehitys (kysymys 19) ja verkoston markkinasuuntautuneisuus (kysymykset 20, 21 ja 22) (liite 1). Kyselylomakkeen muita kysymyspatteristoja käsitellään muissa Experience Stratos -tutkimusohjelmaan kuuluvissa pitkittäistutkimuksissa.

Edellä mainitut teemakohtaiset kysymyspatteristot sisälsivät useita väittämiä. Vastaajan tuli arvioida kutakin väittämää valitsemalla yksi mielipidettään parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto, jonka muoto vaihteli kysymyksenasettelusta riippuen. Vastausvaihtoehdot sijoituivat nousevasti 7-portaisella Likertin asteikolla, eli vastausvaihtoehto 1 merkitsi pienintä ja kielteisintä arvoa, kuten ”ei lainkaan tärkeää” tai ”täysin eri mieltä” ja vastaavasti vaihtoehto 7 suurinta ja positiivisinta arvoa, kuten ”erittäin tärkeää” tai ”täysin samaa mieltä”. Em. pienimmän ja suurimman ääripään välille jäivät vastausvaihtoehdot 2:sta 6:een. Vastausvaihtoehto 2 tarkoitti ”jokseenkin merkityksetöntä” tai ”enimmäkseen eri mieltä”, vaihtoehto 3 ”vähäistä merkitystä” tai ”jokseenkin eri mieltä”, vaihtoehto 4 ”jonkin verran merkittävää” tai ”ei mielipidettä”, vaihtoehto 5 ”jokseenkin tärkeää” tai ”jokseenkin samaa mieltä”, ja vaihtoehto 6 ”tärkeää” tai ”enimmäkseen samaa mieltä”.

Aloitan aineiston kuvailun keskiarvoa ja keskihajontaa kuvaavien tunnuslukujen avulla. Keskiarvo saadaan jakamalla muuttujan saamien arvojen summa arvojen lukumäärällä. Keskiarvoluvut kuvaavat kyseisten lukujen merkitystä Likertin asteikolla; eli esimerkiksi viidellä alkava keskiarvo vastaa sanallisesti ”jokseenkin tärkeää” tai ”jokseenkin samaa mieltä” jne. Keskihajonta puolestaan kuvaa kuinka laajalle alueelle havainnot eli vastaukset ovat hajautuneet, eli kuinka kapeasti tai leveästi havainnot sijoittuvat. Mitä kapeampi ts. pienempi keskihajonta, sitä tiiviimmin vastaukset olivat keskittyneet keskiarvon ympärille eli sitä yhtenäisempiä mielipiteet olivat kyseisen muuttujan kohdalla. Mitä laajempi ts. suurempi vastausten keskihajonta oli, sitä sirpaloituneemmin mielipiteet sijoittuivat eri vastausvaihtoehtojen välillä

asteikolla 1:stä 7:ään. (Silén, Karjalainen & Laukkala, 2006, s. 24). Vastausten keskihajonta vaihteli 0,977 ja 1,935 välillä. Luokittelin keskihajonnan pieneksi välillä 0,9-1,1, kohtalaiseksi välillä 1,2–1,6 ja suureksi välillä 1,7–1,9. Neljän ja viiden desimaalin tarkkuudella olevat keskihajonta- ja keskiarvoluvut pyöristin yhden desimaalin tarkkuuteen.

Keskiarvoa ja keskihajontaa kuvaavat tunnusluvut on esitelty taulukoissa 1-7. Taulukkojen sarakeotsikko ”N” merkitsee vastaajien lukumäärää, ”Minimum” pienintä arvoa (vastausvaihtoehto 1) ja ”Maximum” suurinta arvoa (vastausvaihtoehto 7), ”Mean” keskiarvoa ja ”Std. Deviation” keskihajontaa. Tilastollisilla SPSS- ja PASW15/18 Statistics -ohjelmilla tekemäni analyysit on esitetty liitteessä Määrällisen analyysin eteneminen (liite 3).

Kysymyspatteristoa ”Sitoutuminen” tarkasteltiin kyselylomakkeessa sekä henkilöiden välisen sitoutumisen että yritysten välisen sitoutumisen näkökulmasta (liite 1, kysymykset 15 ja 16). Henkilöiden välinen sitoutuminen koettiin vastausaineistossa keskimäärin ”jonkin verran merkittäväksi” tai ”jokseenkin tärkeäksi” (keskiarvot 4, 3 - 5,6). Jokseenkin tärkeitä vastaajien mielestä olivat ”pitkän ajan kuluessa kehittyvät henkilökohtaiset suhteet muihin yrityksiin”, ”henkilökohtaisten suhteiden tuottamat edut omalle yritykselle tulevaisuudessa”, ”henkilökohtaisten suhteiden ylläpito muihin yrityksiin vaikka ne eivät tuottaisikaan välittömiä hyötyjä”, sekä ”yhteistyökumppanin yksilölliset taidot muussa liiketoiminnassa suhdetta luottaessa”. Keskihajonta oli pientä tai korkeimmillaankin kohtalaista (~ 1,6), eli vastaajien mielipiteet olivat suhteellisen yhteneviä henkilöiden välistä sitoutumista koskien. Henkilöiden välisen sitoutumisen tunnusluvut on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Keskiarvot ja keskihajonnat: Henkilöiden välinen sitoutuminen.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pitkän ajan tuloksena kehittyi henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin	41	1,00	7,00	5,6098	1,22225
Tulevaisuudessa henkilökohtaiset suhteet muihin yrityksiin tuottavat etuja yritykselleni	41	1,00	7,00	5,5366	1,34346
Pidän yllä henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin, vaikka ne eivät aiheuttaisi välittömiä hyötyjä	41	1,00	7,00	5,2195	1,36953
Yhteistyökumppanillani on yksilöllisiä taitoja muusta liiketoiminnasta, kun luon suhdetta hänen kanssaan	41	1,00	7,00	5,0732	1,52299

Voin vaihtaa tärkeitä tietoja muiden yritysten työntekijöiden kanssa	41	1,00	7,00	4,8293	1,56369
Henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin ei pidetä pelkästään liikesuhteina	41	1,00	7,00	4,6341	1,52899
Henkilökohtaisten suhteiden ylläpitäminen muihin yrityksiin vaatii resurssejani	41	1,00	7,00	4,5366	1,62938
Minulla on henkilökohtaisia suhteita muihin yhteistyöyrityksiin, vaikka ne aiheuttaisivat minulle lyhytaikaisia menetyksiä	41	1,00	7,00	4,3902	1,33937
Voin tulevaisuudessa tehdä päätöksiä yhdessä muiden yritysten työntekijöiden kanssa	41	1,00	7,00	4,3171	1,58807
Valid N (listwise)	41				

Niin ikään yritysten välistä sitoutumista kuvaavat väittämät koettiin keskimäärin ”jonkin verran merkittäviksi”, tai ”jokseenkin tärkeiksi” (keskiarvot 4,0 - 5,5). Jokseenkin tärkeitä asioita vastaajien mielestä olivat ”verkoston uskottavuuden johtaminen palkitseviin liikesuhteisiin jäsenyritysten kesken”, sekä ”sitoutuminen verkoston tulevaan toimintaan muiden jäsenten kanssa”. Keskihajonta oli enimmäkseen kohtalaista, mutta suurta väittämällä ”Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkostoon” ja ”Muut verkoston jäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen”. Verkostoihin panostaminen vaihtelee siis suuresti verkostosta ja jäsenestä riippuen. Yritysten välisen sitoutumisen tunnusluvut on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Keskiarvot ja keskihajonnat: Yritysten välinen sitoutuminen.

	N	Minim	Maxim	Mean	Std. Deviation
Verkoston uskottavuus johtaa palkitseviin liikesuhteisiin jäsenyritysten kesken	40	1,00	7,00	5,5250	1,51890
Olemme sitoutuneet verkoston tulevaan toimintaan yhdessä muiden jäsenten kanssa	41	1,00	7,00	5,0732	1,53932
Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkostoon	41	1,00	7,00	4,7561	1,75756
Muut verkoston jäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen	41	1,00	7,00	4,6829	1,70937
Voin luvata jakaa resurssejani verkoston jäsenten kesken (esim. mökit, huoneet, henkilökunta, veneet)	40	1,00	7,00	4,5750	1,66237

Meidän täytyy panostaa enemmän resursseja (esim. majoituskapasiteetti, henkilökunta, varustukset) verkostokumppaneidemme kesken	41	1,00	7,00	4,2683	1,56564
Suhteita luotaessa muut jäsenet eivät ole jatkaneet vaihtoehtoisten yhteistyöyritysten tai verkostojen etsimistä	41	1,00	7,00	3,9756	1,55705
Valid N (listwise)	39				

Yritystoiminnan tuloksellisuutta (liite 1, kysymys 18) kuvaavien väittämien keskiarvo vaihteli suuresti (keskiarvot : 2,7 - 5,1). Vastaajat olivat ”jokseenkin samaa mieltä” ainoastaan yrityksenensä maineen parantumisesta, kaikesta muusta he olivat keskimäärin ”enimmäkseen eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, tai heillä ei ollut mielipidettä asiasta. Tästä voi päätellä, että keskimäärin vastaajayritysten yritystoiminta ei ollut määrällisesti kovin tuloksellista, mutta laadullisesti kylläkin. Keskihajonta vaihteli kohtalaisesta (1,5) suureen (1,9). Suurta keskihajontaa oli väittämissä ”uusien tuotteiden mainonta on ollut tehokasta”, ”yritykseni myynti on lisääntynyt huomattavasti viimeisten kolmen vuoden aikana”, ”yritykselläni on useita uusia tuotteita”, sekä ”yritykseni työntekijöiden määrä on nopeassa nousussa”. Yritysten tuloksellisuus siis vaihteli vastaushetkellä huomattavasti yrityskohtaisesti, ja useimmat yrityksistä eivät olleet kehittämässä tai mainostamassa uusia tuotteita, saati palkkamassa uusia työntekijöitä. Tätä kuvaa taulukko 3.

Taulukko 3. Keskiarvot ja keskihajonnat: yritystoiminnan tuloksellisuus.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Yritykseni maine on parantunut huomattavasti	40	1,00	7,00	5,1250	1,48820
Yritykseni myynti on lisääntynyt huomattavasti viimeisten kolmen vuoden aikana	41	1,00	7,00	4,5854	1,78851
Yritykselläni on useita uusia tuotteita	41	1,00	7,00	4,5610	1,71827
Uusien tuotteiden mainonta on ollut tehokasta	40	1,00	7,00	3,9500	1,90748
Yritykseni tuotot ovat nousseet nopeasti	41	1,00	7,00	3,8293	1,62638
Yrityksen työntekijöiden määrä on nopeassa nousussa	40	1,00	7,00	2,6500	1,76214
Valid N (listwise)	39				

Verkoston kehitystä eli verkoston innovointikykyä kuvaavien väittämien (liite 1, kysymys 19) sisällöstä vastaajat olivat keskimäärin ”jokseenkin eri mieltä” tai heillä ei ollut mielipidettä niistä suuntaan tai toiseen (keskiarvo 3,6 - 4,7). ”Jokseenkin eri mieltä” oltiin väittämistä ”verkoston jäsenet kehittävät nopeasti uusia tuotteita” ja ”verkoston jäsenet parantavat nope-

asti olemassa olevia tuotteita”. Tästä voi päätellä, että vastaajayrityksillä ei ollut tietoa verkoston jäsenyritysten tuotekehitystoimenpiteistä, verkostonjäsenten tuotekehitys ei ole nopeaa, tai että tuotekehitystä ei toteutettu ollenkaan. Keskihajonta oli kohtalaista (1,3 - 1,6) eli vastaajien mielipiteet vaihtelivat kunkin väittämän suhteen jonkin verran, mutta ei merkittävästi (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Keskiarvot ja keskihajonnat: verkoston kehitys.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Reagoivat nopeasti asiakkaiden valituksiin	39	1,00	7,00	4,6923	1,62471
Pitävät hyvää huolta työntekijöistään	40	1,00	7,00	4,6750	1,59144
Toimivat hyvin julkisen sektorin ja muiden ulkoisten toimijoiden kanssa	40	1,00	7,00	4,4750	1,46738
Tunnistavat nopeasti uusia tarjonnan lähteitä	40	1,00	7,00	4,2250	1,60907
Tunnistavat hyvin asiakkaiden tarpeet	40	1,00	7,00	4,1750	1,61543
Ovat hyväksyneet uusia hallintomenetelmiä verkoston toiminnan ohjaamiseksi	40	1,00	6,00	4,0750	1,38467
Osaavat hoitaa verkoston rahoituksen	40	1,00	7,00	4,0000	1,56893
Parantavat nopeasti olemassa olevia tuotteita	40	1,00	7,00	3,8750	1,36227
Kehittävät nopeasti uusia tuotteita	40	1,00	6,00	3,5750	1,27877
Valid N (listwise)	39				

Verkoston markkinasuuntautuneisuutta markkinatiedon keruun näkökulmasta kuvaavissa väittämissä (liite 1, kysymys 20) vastaajat olivat keskimäärin ”jokseenkin eri mieltä”, heillä ei ollut mielipidettä, tai he olivat ”jokseenkin samaa mieltä” (keskiarvot 3,6 - 5,0). Näin ollen verkoston markkinasuuntautuneisuus ei juuri ilmennyt verkostoyhteistyökumppanien markkinatiedon keruussa. ”Jokseenkin samaa mieltä” oltiin ainoastaan siitä, että ”yhteistyökumppanit ovat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa oppiakseen palvelemaan paremmin”. Keskihajonta oli väittämissä enimmäkseen kohtalaista, mutta suurta (1,9) väittämässä ”Mielestäni yhteistyökumppanit suorittavat vähintään kerran vuodessa kyselyn, jossa asiakkaat arvioivat laatua”. Näin ollen asiakkaalle suunnatut laatukselyt eivät olleet verkostoyhteistyökumppani-yrityksissä yleisiä, tai niistä ei oltu juurikaan tietoisia (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Keskiarvot ja keskihajonnat: verkoston markkinasuuntautuneisuus.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ovat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa oppiakseen palvelemaan paremmin	40	1,00	7,00	4,9500	1,37654

Tapaavat nykyisten asiakkaiden kanssa selvittääkseen tulevaisuuden palvelutarpeita	40	1,00	7,00	4,6750	1,40306
Keräävät omatoimisesti tietoa asiakkaistaan	39	1,00	7,00	4,5641	1,60255
Huomaavat nopeasti perustavanlaatuiset muutokset asiakkaiden mieltymyksissä	40	1,00	7,00	4,0500	1,39505
Selvittävät säännöllisesti muutoksia asiakkaiden mieltymyksissä	40	1,00	7,00	4,0500	1,56811
Selvittävät nopeasti, mistä asiakkaat pitävät	40	1,00	7,00	4,0250	1,42302
Jakavat tutkimustuloksensa niiden yritysten kanssa, joilla on vaikutusta asiakkaisiin	40	1,00	7,00	3,8250	1,58337
Suorittavat vähintään kerran vuodessa kyselyn, jossa asiakkaat arvioivat laatua	39	1,00	7,00	3,7949	1,93553
Tekevät usein markkinatutkimusta	40	1,00	7,00	3,6500	1,49443
Keräävät liiketoimintatietoa matkailualasta useilla epävirallisilla lounailla	40	1,00	7,00	3,6250	1,42662
Valid N (listwise)	38				

Verkoston markkinasuuntautuneisuutta verkoston tiedonvälityksen näkökulmasta kuvaavissa väittämissä (liite 1, kysymys 21) vastaajat olivat keskimäärin ”jokseenkin eri mieltä” tai heillä ei ollut mielipidettä asiassa (keskiarvot 3,3 - 4,5). ”Jokseenkin eri mieltä” oltiin väittämissä ”Jos markkinoillamme tapahtuu muutoksia, keräännymme nopeasti yhteen pohtimaan, miten vastata muuttuviin olosuhteisiin” ja ”Kierrätämme keskenämme dokumentteja, raportteja ja tiedotteita asiakkaidemme mieltymyksistä”. Tiedon jakaminen verkostoyhteistyökumppaneiden kesken ei siis ollut vastaajayrityksissä yleistä. Keskihajonta oli väittämissä enimmäkseen kohtalaista, mutta suurta (1,9) väittämässä ”Pidämme säännöllisesti yhteyttä alueen suunnittelutahon kanssa (esim. alueorganisaatio)”. Verkostoyhteistyökumppaneiden yhteydenpito alueen suunnittelutahoon siis vaihteli huomattavasti verkostokohtaisesti (ks. taulukko 6)

Taulukko 6: Keskiarvot ja keskihajonnat: Tiedonvälitys verkostossa (kys. 21).

	N	Mini-mum	Maxi-mum	Mean	Std. Deviation
Keskustelemme asiakkaidemme tulevista tarpeista	40	1,00	7,00	4,5000	1,46760
Puhumme usein epävirallisesti muiden alueiden ja kohteiden toimista ja strategioista	40	1,00	7,00	4,4250	1,55064
Välitämme toisillemme tietoa asiakastytyväsyydestä	40	1,00	7,00	4,3000	1,58842
Pidämme säännöllisesti yhteyttä alueen suunnittelutahon kanssa (esim. alueorganisaatio)	40	1,00	7,00	4,2000	1,92420

Välitämme tärkeän uuden tiedon aina myös muille verkoston jäsenille	39	1,00	7,00	4,1538	1,54815
Pidämme tapaamisia, joissa keskustellaan markkinoiden trendeistä ja kehityksestä	40	1,00	7,00	4,1000	1,62985
Jos markkinoillamme tapahtuu muutoksia, keräännymme nopeasti yhteen pohtimaan, miten vastata muuttuviin olosuhteisiin	39	1,00	7,00	3,6923	1,52443
Kierrätämme keskenämme dokumentteja, raportteja ja tiedotteita asiakkaidemme mieltymyksistä	38	1,00	7,00	3,3421	1,64853
Valid N (listwise)	36				

Verkoston markkinasuuntautuneisuutta markkinatietoon reagoinnin näkökulmasta kuvaavissa väittämissä (liite 1, kysymys 22) vastaajat olivat keskimäärin joko ”enimmäkseen eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, heillä ei ollut asiasta mielipidetä, tai he olivat ”jokseenkin samaa mieltä” (keskiarvot 2,9 - 5,8). ”Enimmäkseen eri mieltä” vastaajat olivat väittämässä ”Mielestäni me verkoston jäsenet emme huomioi muutoksia asiakkaiden tarpeissa”, toisin sanoen vastaajien mielestä muutokset asiakkaiden tarpeissa huomioitiin. ”Jokseenkin samaa mieltä” oltiin siitä, että tarvittaessa asiakkaalle räätälöidään paketteja eri yritysten palveluista, asiakkaiden tyytymättömyyteen reagoitiin pikaisilla korjaustoimenpiteillä, asiakkaiden valituksiin vastattiin, sekä tuotteiden ja asiakastarpeiden vastaavuuteen kiinnitettiin huomiota tuotekehityksessä. Keskihajonta oli pientä (1,0) tai kohtalaista (1,3 - 1,6), mikä tarkoittaa että mielipiteet olivat enimmäkseen yhteneviä markkinatietoon reagoinnin suhteen (ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Keskiarvot ja keskihajonnat: Markkinatietoon reagointi.

	N	Mini-mum	Maxi-mum	Mean	Std. Deviation
Jos asiakas haluaa räätälöityjä palveluja, pyrimme yhdistämään eri yritysten palvelut yhdeksi paketiksi	39	3,00	7,00	5,8205	1,33519
Teemme pikaisia korjaustoimenpiteitä palveluumme, mikäli asiakkaamme ovat tyytymättömiä	40	2,00	7,00	5,3750	1,47956
Vastaamme asiakkaidemme valituksiin	40	2,00	7,00	5,2500	1,64473
Kiinnitämme huomiota tuotekehitykseen, jotta tuotteet vastaisivat asiakkaidemme tarpeita	39	1,00	7,00	5,0513	1,35625

Vastaamme välittömästi, jos kilpailijamme kohdistaa intensiivisen kampanjan meidän asiak- kasiimme	40	1,00	7,00	4,4250	1,46563
Vastaamme nopeasti, jos kilpailevan kohteen verkosto muuttaa hinnoitteluaan	39	2,00	7,00	4,1538	1,46069
Vastaamme nopeasti kilpailijoidemme hinnan- muutoksiin	40	1,00	7,00	3,9250	1,45686
Koordinoimme kaikki verkoston toiminnot erit- tään hyvin	39	2,00	6,00	3,6923	,97748
Suunnittelumme pohjautuu enemmän uudis- tuksiin mm. teknologiassa, teissä, lentokentissä, tullissa, kuin markkinoidemme todellisiin tar- peisiin	39	1,00	7,00	3,2564	1,44583
Suunnittelumme pohjautuu enemmän johtavien henkilöiden uskomuksiin kuin asiakkaidemme toiveisiin	40	1,00	7,00	3,2000	1,47109
Emme huomioi muutoksia asiakkaidemme tar- peissa	39	1,00	6,00	2,9231	1,28523
Valid N (listwise)	38				

### 6.1.2 Korrelaatiot

Muuttujien välinen korrelaatiokerroin ilmaisee, kuinka vahvasti tarkasteltavat muuttujat korreloivat keskenään, eli kuinka paljon niillä on riippuvuutta toisiinsa. Yleensä korrelaatiokerroinien arvot 0,3 - 0,7 ilmentävät kohtalaista riippuvuutta ja arvot 0,7 - 1,0 vahvaa riippuvuutta muuttujien välillä. Korrelaation merkitsevyystaso  $< 0,05$  kuvaa tilastollista merkitsevyyttä. Mitä pienempi arvo on kyseessä eli mitä lähempänä nollaa se sijaitsee, sitä pienempi on sattuman osuus ja sitä paremmin tulokset voidaan yleistää. (Silén, Karjalainen & Laukkala, 2006.) Melkein merkitsevissä korrelaatioissa korrelaatiokerroin eroaa nolasta alle 5 % riskillä, kun taas erittäin merkitsevissä korrelaatioissa korrelaatiokerroin eroaa nolasta vain 0,1 % riskillä (Metsämuuronen, 2000, s. 57).

Kahden muuttujan keskinäistä riippuvuutta havainnollistaa korrelaatiomatriisi. Tein korrelaatiomatriisin aineistoni selitettävää muuttujaa ”verkoston kehitys” (ts. verkoston innovointikykyisyys; kysymys 19) selittävälle muuttujalle eli väittämille, jotka sisältyvät kyselylomakkeen kysymyspattereihin ”henkilöiden välinen sitoutuminen” (kysymys 15 muuttuja), ”yritysten välinen sitoutuminen” (kysymys 16), ”yritystoiminnan tuloksellisuus” (kysymys 18), ja ”verkoston markkinasuuntautuneisuus” (kysymykset 20, 21 ja 22). Korrelaatiomatriisi löytyy liit-



teestä 3 Määrällisen analyysin eteneminen. Käyn korrelaatiomatriisin läpi analysoimalla kunkin selittävän muuttujan keskinäisiä korrelaatioita muiden selittävien muuttujien kanssa. Jatkoanalyysien kannalta rajanveto tapahtuu kohtalaisen riippuvuuden ylittävissä korrelaatiokerrotoimien arvoissa ( $>0,3$ ), eli tätä heikomman arvon enimmäkseen saavia muuttujia ei huomioi-da jatkoanalyyseissä.

Henkilöiden välistä sitoutumista kuvaavan yhdeksän muuttujan kohdalla riippuvuus muiden selittävien muuttujien kanssa vaihteli heikosta kohtalaiseen: Yritysten välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien kanssariippuvuus oli enimmäkseen kohtalaista (korrelaatiokerroin  $0,31 - 0,68$ ): Poikkeuksena väittämät ”Minulla on henkilökohtaisia suhteita muihin yhteistyöyrityksiin, vaikka ne aiheuttaisivat minulle lyhytaikaisia menetyksiä”, ”Pidän yllä henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin, vaikka ne eivät aiheuttaisi välittömiä hyötyjä”, ” Pitkän ajan tuloksena kehittyä henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin” ja ” Tulevaisuudessa henkilökohtaiset suhteet muihin yrityksiin tuottavat etuja yritykselleni”, jotka korreloivat huonosti yritysten välistä sitoutumista kuvaavien väittämien ”Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkostoon” ja ”Muut verkoston jäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen” kanssa (korrelaatiokerroin  $0,15 - 0,25$ ). Yrityksen tuloksellisuutta kuvaavien muuttujien kanssa riippuvuus oli enimmäkseen heikkoa (korrelaatiokerroin  $0,01 - 0,29$ ). Poikkeuksia olivat väittämät ” Tulevaisuudessa henkilökohtaiset suhteet muihin yrityksiin tuottavat etuja yritykselleni” ja ” Voin vaihtaa tärkeitä tietoja muiden yritysten työntekijöiden kanssa” jotka korreloivat kohtalaisesti yrityksen tuloksellisuutta kuvaavien väittämien ” Yritykseni maine on parantunut huomattavasti”, ” Yritykselläni on useita uusia tuotteita” ja ” Uusien tuotteiden mainonta on ollut tehokasta” kanssa (korrelaatiokerroin  $0,31 - 0,63$ ). Markkinasuuntautuneisuutta ilmentävien muuttujien kanssa riippuvuus oli enimmäkseen heikkoa (korrelaatiokerroin  $0,01-0,29$ ), poikkeuksena väittämä ”Yhteistyökumppanillani on yksilöllisiä taitoja muusta liiketoiminnasta, kun luon suhdetta hänen kanssaan”, joka korreloi kohtalaisesti 15:ssä /29:stä markkinasuuntautuneisuutta kuvaavan väittämän kanssa (korrelaatiokerroin  $0,33 - 0,63$ ). Huomionarvoista on, että väittämä ”Pitkän ajan tuloksena kehittyä henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin” korreloi ainoastaan yritysten välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien kanssa (korrelaatiokerroin  $0,21 - 0,61$ ). Tämä on luonnollista koska yritysten välinen sitoutuminen yleensä perustuu henkilöiden välisiin suhteisiin.

Henkilöiden välistä sitoutumista selittävien muuttujien korrelaatioista voidaan tulkita, että yritykset, jotka asennoituvat avoimemmin verkostoon kuuluvien yritysten työntekijöiden välisiin suhteisiin ja tiedonvaihtoon, todennäköisesti myös huolehtivat työntekijöistään hyvin. Yrityk-

sen tuloksellisuuden kannalta tärkeitä olivat henkilökohtaisten suhteiden yritykselle tuottamat edut ja tiedonvaihto muiden yritysten työntekijöiden kanssa. Verkoston markkinasuuntautuneisuuden näkökulmasta henkilöiden välisellä sitoutumisella ei näyttäisi olevan merkitystä, lukuun ottamatta yhteistyökumppanin yksilöllisiä taitoja muussa liiketoiminnassa, jotka voivat olla merkittäviä markkinatietoa kerätessä, välitettäessä ja markkinatietoon reagoitaessa.

Yritysten välistä sitoutumista kuvaavan yhdeksän muuttujan riippuvuus muiden selittävien muuttujien kanssa vaihteli heikosta kohtalaiseen. Henkilöiden välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien kanssa riippuvuus oli enimmäkseen kohtalaista (korrelaatiokerroin 0,31- 0,65), mutta vahvaa väittämien ”Verkoston uskottavuus johtaa palkitseviin liikesuhteisiin jäsenyritysten kesken” ja ” Yhteistyökumppanillani on yksilöllisiä taitoja muusta liiketoiminnasta, kun luon suhdetta hänen kanssaan” kohdalla (korrelaatiokerroin 0,72). Poikkeuksen muodostivat väittämät ” Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkostoon”, ”Muut verkoston jäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen” ja ”Suhteita luotaessa muut jäsenet eivät ole jatkaneet vaihtoehtoisten yhteistyöyritysten tai -verkostojen etsimistä”, joilla oli heikko riippuvuus (korrelaatiokerroin 0,15 - 0,27) 4-5:ssä /9:stä henkilöiden välistä sitoutumista kuvaavan muuttujan kanssa. Yrityksen tuloksellisuutta ja yritysten välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien välinen riippuvuus oli heikkoa (-0,01-0,22). Markkinasuuntautuneisuutta kuvaavien muuttujien kanssa riippuvuus oli enimmäkseen heikkoa (korrelaatiokerroin 0,01-0,29) mutta kohtalaista (korrelaatiokerroin 0,30 - 0,69) väittämien ” Olemme sitoutuneet verkoston tulevaan toimintaan yhdessä muiden jäsenten kanssa” ja ”Verkoston uskottavuus johtaa palkitseviin liikesuhteisiin jäsenyritysten kesken” kohdalla, jotka korreloivat 18:ssä ja 23:ssä /29:sta markkinasuuntautuneisuutta kuvaavan muuttujan kanssa.

Yritysten välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien korrelaatioista voidaan tulkita, että yritystenvälinen sitoutuminen on kytköksissä henkilöiden väliseen sitoutumiseen lukuun ottamatta yhteistyökumppanin yhtäläistä liikesuhteisiin ja verkostoon panostamista sekä yhteen yhteistyökumppaniin keskittymistä. Tästä herää kysymys, eikö yhteistyökumppanin vastavuoroisilla toimenpiteillä ole merkitystä henkilöiden väliseen sitoutumiseen? Yritysten välisellä sitoutumisella ei näyttäisi myöskään olevan yhteyttä yksittäisen yrityksen tuloksellisuuteen. Markkinasuuntautuneisuus näyttelee keskeistä roolia yritysten välisessä sitoutumisessa ainoastaan verkoston toimintaan sitoutumisen ja uskottavan verkoston tarjoamien palkitsevien liikesuhteiden kautta, toisin sanoen; yritykset sitoutuvat toisiinsa, mikäli ne voivat sitoutua verkostoon ja pitävät verkoston toimintaa uskottavana liikesuhteiden kannalta.

Yrityksen tuloksellisuutta kuvaavat muuttujat korreloivat enimmäkseen heikosti muiden selittävien muuttujien kanssa. Kohtalaisesti yrityksen tuloksellisuus korreloi ainoastaan selitettävän muuttujan Verkoston kehitystä ts. verkoston innovointikykyisyyttä kuvaavien muuttujien kanssa (korrelaatiokerroin 0,33 - 0,47), lukuun ottamatta väittämää ”Yrityksen työntekijöiden määrä on nopeassa nousussa”. Tämän johdosta jätin yrityksen tuloksellisuutta kuvaavat muuttujat pois jatkoanalyysistä: yrityksen tuloksellisuuden ja verkoston innovointikykyisyyden keskinäistä suhdetta tarkastellaan erillisenä analyysinä luvun 6 Määrällisen analyysin lopussa.

Verkoston markkinasuuntautuneisuutta, eli markkinatiedon keruuta (kys.20), markkinatiedon välitystä (kys. 21) sekä markkinatietoon reagointia (kys. 22) kuvaavat 29 muuttujaa korreloivat heikosti tai kohtalaisesti muiden selittävien muuttujien kanssa. Henkilöiden välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien kanssa riippuvuus oli enimmäkseen heikkoa. Kohtalaista riippuvuus henkilöiden väliseen sitoutumiseen oli ainoastaan väittämissä ” Suorittavat vähintään kerran vuodessa kyselyn, jossa asiakkaat arvioivat laatua ” ja ”Vastaamme välittömästi, jos kilpailijamme kohdistaa intensiivisen kampanjan meidän asiakkaisiimme” (korrelaatiokerroin 0,31 - 0,50). Yritysten välistä sitoutumista kuvaavien muuttujien kanssa riippuvuus oli enimmäkseen kohtalaista, (korrelaatiokerroin 0,30 - 0,69 noin 15 /29 väittämistä). Yrityksen tuloksellisuutta kuvaavien muuttujien kanssa riippuvuus oli enimmäkseen heikkoa (0,01-0,29) mutta enimmäkseen kohtalaista väittämissä ” Tapaavat nykyisten asiakkaiden kanssa selvittääkseen tulevaisuuden palvelutarpeita”, ”Suorittavat vähintään kerran vuodessa kyselyn, jossa asiakkaat arvioivat laatua” ja ” Jakavat tutkimustuloksensa niiden yritysten kanssa, joilla on vaikutusta asiakkaisiin”, ” Huomaavat nopeasti perustavanlaatuiset muutokset asiakkaiden mieltymyksissä”, sekä ” Koordinoimme kaikki verkoston toiminnot erittäin hyvin”. (liite 1.)

Verkoston markkinasuuntautuneisuuden korrelaatioista voi tulkita, että markkinasuuntautuneisuudella ei ole juurikaan yhteyttä henkilöiden väliseen sitoutumiseen, paitsi strategisesti tärkeän tiedon keruussa tai siihen reagoinnissa, joita ovat yhteistyökumppanien laatua arvioivat asiakaskyselyt ja intensiiviseen kilpailutilanteeseen vastaaminen. Toisin sanoen: tällaisissa markkinatilanteissa henkilöiden välistä sitoutumista tapahtuu. Verkoston markkinasuuntautuneisuudella sen sijaan on yhteyttä yritysten väliseen sitoutumiseen: markkinasuuntautunut verkosto ilmeisesti sitouttaa yrityksiä paremmin toisiinsa, eli yritykset ovat kiinnostuneita verkostosta ulospäin, markkinoihin suuntautuneesta verkostoyhteistyöstä. Verkoston markkinasuuntautuneisuudella oli merkitystä yksittäisten yritysten tuloksellisuuteen strategisesti tärkeän asiakastiedon keruussa ja siihen reagoinnissa strategisesti tärkeiden yritysten kanssa.

## 6.2 Pääkomponentti- ja faktorianalyysi

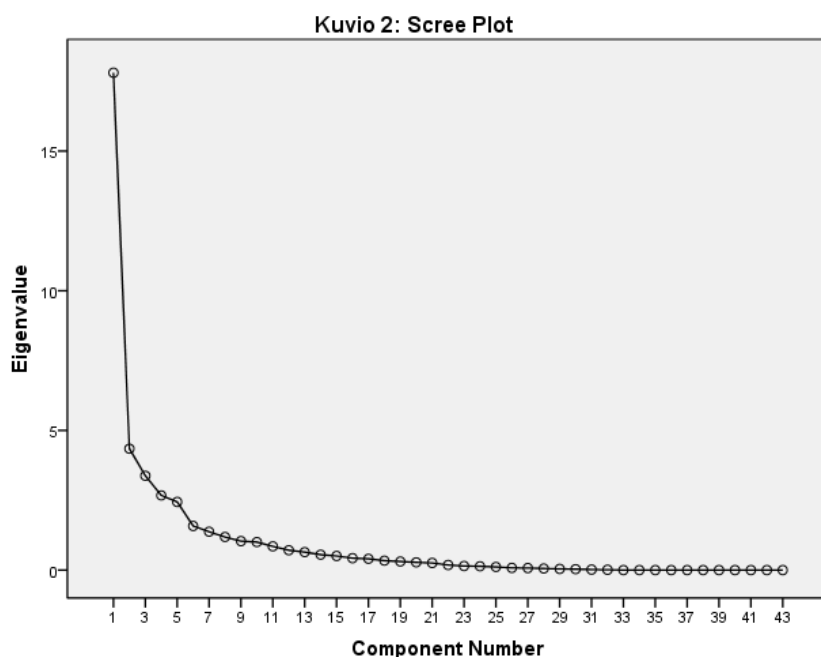
Pääkomponentti- ja faktorianalyysit seuraavat korrelaatiomatriisia ja edeltävät summamuuttujien muodostamista. Faktorianalyysin ja pääkomponenttianalyysin avulla on mahdollista tiivistää useiden mitattujen muuttujien sisältämä informaatio muutamaa keskeiseen pääkomponenttiin tai faktoriin. Analyyseissä tarkastellaan muuttujien yhteistä vaihtelua suuressa muuttujajoukossa ja muodostetaan muuttujista tulkittavissa olevia ryhmiä. (Metsämuuronen, 2008, s. 25.)

Varsinaiset faktorianalyysit ovat eksploraatiivinen faktorianalyysi. (Explorative Factor Analysis, EFA) ja konfirmatorinen faktorianalyysi (Confirmatory Factor Analysis CFA). Eksploraatiivisessa selitettävää mallia etsitään muuttujien välisistä kombinaatioista jolloin tarkastelu kohdistuu korrelaatiomatriisin rakenteeseen. Konfirmatorisessa testataan tukeeko vastausaineisto tutkimushypoteesin pohjalta muodostettua valmista mallia. Faktorianalyysiperheeseen kuuluu myös pääkomponenttianalyysi (Principal Component Analysis, PCA), joka muistuttaa paljon faktorianalyysiä. Se soveltuu erityisesti tilanteeseen missä halutaan vähentää muuttujien määrää ilman taustaoletusta teoriasta. (Metsämuuronen 2008, 25, 28.) Pääkomponenttianalyysin ja eksploraatiivisen faktorianalyysin keskinäinen ero on ensinnäkin, että PCA:ssa kaikki muuttujien välinen vaihtelu analysoidaan, kun EFA:ssa osa vaihtelusta karsitaan analyysistä virhevarianssina. Toinen ero on muuttujien välisen yhteyden laskeminen; PCA:ssa tämä tapahtuu teknisesti ja EFA:ssa taustalla on teoria siitä, mitä kautta muuttujat ovat mahdollisesti yhteydessä toisiinsa. Kolmanneksi, PCA:ssa komponenttien määrä ei vaikuta niiden saamiin latauksiin kun taas EFA:ssa latausten suuruudet riippuvat faktorien määrästä. SPSS-analyysin teknisessä toteuttamisessa ainoa ero analyysien välillä on, että PCA:ssa aineistolle tehdään suorakulmainen Varimax-rotatio ja EFA:ssa vinokulmainen Oblimin-rotatio. Tämä ero ei vaikuta yleensä juurikaan muuttujien saamiin latauksiin eikä muuttujien eri faktoreihin sijoittumiseen. (Metsämuuronen 2008, s. 25, 27, 47.)

Halusin minimoida mahdolliset riskit joten ajoin analyysit SPSS ohjelman PASW -statistics 18 -versiolla sekä pääkomponenttianalyysin suorakulmaisella Varimax-rotatiolla että eksploraatiivisen faktorianalyysin vinokulmaisella Oblimin -rotatiolla. ECA:n Extraction-ruudun ehdottama menetelmävalinta ”Maximum likelihood” soveltuu ainoastaan vähintään 100 vastaajan aineistoon, jolloin jouduin käyttämään pienemmälle 44 vastauksen aineistolleni paremmin soveltuvaa menetelmää ”Unweighted Least Squares” (Metsämuuronen 2008, s. 47 - 50). Tällä menetelmävalinnalla tutkimustulokset eivät kuitenkaan välttämättä ole luotettavia;

Output tulostusikkunaan tulostui tekstit ”This matrix is not positive definite”, ”This matrix is ill-conditioned and may produced invalid results.” Näin ollen vinokulmainen Oblimin-rotaatio ja sen menetelmävalinta ”Unweighted Least Squares” ei sovellu tähän aineistoon eli en voi toteuttaa eksploraatiivista faktorianalyysiä sanan varsinaisessa merkityksessä. Siksi valitsin menetelmäksi pääkomponenttianalyysin, eli käytän analyysissäni suorakulmaista Varimax-rotaatiota, kuten Vahteri (2008) ja Jaakkola (2010) ovat käyttäneet Experience Stratos -verkostoaiheissa pro gradu -tutkimuksissaan.

Seuraavassa kuvaan pääkomponenttianalyysin etenemisen. Aluksi valitsen pääkomponentit, joista faktorit muodostetaan. Kuvion 2 Scree Plot-kaavio havainnollistaa sopivaa komponenttien lukumäärää kohdassa, jossa viiva oikenee voimakkaasti. Tämän mukaan sopiva lukumäärä olisi 5-6.



Arvioin komponenttien lukumäärää myös niiden kokonaisselitysstetta kuvaavan taulukon 8 (Total variance explained) perusteella. Taulukko ehdottaa kymmentä komponenttia joiden ominaisarvo on yli 1:n, joka on edellytys komponentin ottamiselle mukaan tarkasteluun (sarakkeet ”Initial eigenvalues; Total”). Loput ominaisarvoltaan pienemmät komponentit on karistettu tästä taulukosta. Ehdotetut 10 komponenttia pystyvät yhdessä selittämään muuttujien saamien latausten kokonaisvaihtelusta 85,63 % (sarakkeet Cumulative %), mikä merkitsee korkeaa kokonaisselitysstetta. Kymmenen komponentin lukumäärä on kuitenkin ristiriidassa Scree-plot kaavion ehdottaman lukumäärän, kanssa. Kaavion vaakaviivassa näkyvä ”pudotus” lukujen 5 ja 6 välillä kuvaa, kuinka viidennen komponentin jälkeen ”lisäinformaatiota” ei

enää tule eli muuttujien saamat arvolataukset eivät nouse, vaikka komponenttien määrää lisättäisiin. Näin ollen komponenttien määräksi valitaan 5 jolloin komponenttien kokonaisselityssaste on Initial- ja Extraction-sarakkeiden mukaan 71,26 %, mikä on edelleen riittävän korkea. Rotation- sarakkeen kokonaisselityssaste on pienempi, mikä johtuu siitä että ”rotatointi” muuttaa yksittäisten komponenttien osuutta kokonaisselityksestä, mutta se ei vaikuta kaikkien taulukon komponenttien kokonaisselityssasteeseen. Näin ollen luotettavampi kokonaisselityssaste on tässä tapauksessa Initial- ja Extraction-sarakkeiden mukainen. (Metsämuuronen, 2008, s. 37,38.)

Taulukko 8. Komponenttien kokonaisselityssaste (Total Variance Explained).

Com- ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,804	41,405	41,405	17,804	41,405	41,405	9,354	21,754	21,754
2	4,348	10,111	51,516	4,348	10,111	51,516	7,817	18,179	39,933
3	3,378	7,856	59,372	3,378	7,856	59,372	4,381	10,188	50,121
4	2,674	6,220	65,591	2,674	6,220	65,591	3,802	8,842	58,962
5	2,439	5,673	71,265	2,439	5,673	71,265	2,581	6,002	64,965
6	1,579	3,673	74,937	1,579	3,673	74,937	2,012	4,679	69,643
7	1,375	3,197	78,134	1,375	3,197	78,134	1,844	4,288	73,931
8	1,185	2,756	80,890	1,185	2,756	80,890	1,807	4,201	78,133
9	1,038	2,414	83,304	1,038	2,414	83,304	1,721	4,001	82,134
10	1,003	2,332	85,636	1,003	2,332	85,636	1,506	3,502	85,636

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Muuttujien saamat lataukset eri komponenteissa nähdään liitteen 5 komponenttimatriisista (Rotated Component matrix). Latausten tulisi yleensä olla vähintään 0,5 jotta muuttujan voi ottaa mukaan tarkasteluun (Jokivuori & Hietala, 2007, s. 100). Periaatteessa muuttujien saamia arvolatauksia voidaan tarkastella välillä 0,3-0,5, vaikka käytännössä huomio kohdistuu 0,5:n ylittäviin muuttujien latauksiin, koska tämä on yleinen alaraja. Ne muuttujat jotka eivät ylitä alarajaa, näkyvät komponenttimatriisissa yleensä tyhjinä riveinä tai alarajaa pienempinä arvoina riippuen siitä, mitä tutkija on SPSS -tilastointiohjelmaan määritellyt pääkomponenttianalyysiä tehdessään. Tekemässäni alustavassa analyysissä tällaisia ”ylimääräisiä muuttujia” näkyi komponenttimatriisissa 11 kappaletta, joten ne oli mielestäni järkevää karsia jatkoanalyysistä. Tein analyysit uudelleen ilman niitä (kuten olen tässä luvussa kuvannut ja kuvi-

oin ja taulukoin havainnollistanut) eli asetin alarajaksi 0,5, mikä nopeutti komponenttimatriisin tulkintaa, koska olen kiinnostunut ainoastaan 0,5 ylittävistä arvoista. Karsinnan tuloksena pääkomponenttien kokonaisselitysaste parani alkuperäiseen analyysiin verrattuna n. 4 prosenttiyksikköä ja komponenttien määrä väheni 2:lla. Ratkaisu oli siis hyvä jatkoanalyysien sujuvuuden kannalta.

Tekemässäni alustavassa analyysissä tällaisia ”ylimääräisiä muuttujia” näkyi komponenttimatriisissa 11 kappaletta, joten ne oli järkevää karsia jatkoanalyyseistä. Karsitut muuttujat liittyivät henkilöiden väliseen sitoutumiseen, yritysten väliseen sitoutumiseen, verkoston kehitykseen ja markkinasuuntautuneisuuteen. Tein analyysit uudelleen ilman niitä (kuten olen tässä luvussa kuvannut ja kuvioiden ja taulukoiden havainnollistanut) eli asetin alarajaksi 0,5, mikä nopeutti komponenttimatriisin tulkintaa, koska olen kiinnostunut ainoastaan 0,5 ylittävistä arvoista. Karsinnan tuloksena pääkomponenttien kokonaisselitysaste parani alkuperäiseen analyysiin verrattuna n. 4 prosenttiyksikköä ja komponenttien määrä väheni 2:lla. Ratkaisu oli siis hyvä jatkoanalyysien sujuvuuden kannalta.

Seuraavaksi muodostan faktorit komponenttimatriisin pääkomponenteista muuttujien niissä saamien arvolutausten perusteella (liite 3 määrällisen analyysin eteneminen). Osa muuttujista saa arvoja kahdessa komponentissa; tällöin sijoitan muuttujan siihen komponenttiin, jossa muuttuja saa korkeamman arvon (Metsämuuronen, 2008, s. 39). Muodostettavien faktorien pääkomponenttien valintaperusteena on kunkin komponentin sisältämä muuttujien lukumäärä tai arvojen summa, joka on suurempi kuin faktoreiden ulkopuolelle jäävässä neljässä komponentissa.

Pääkomponentista 1 muodostettavan ensimmäisen faktorin nimeän Sidosryhmäkeskeiseksi markkinasuuntautuneisuudeksi, koska se kuvaa verkostosuhteiden hoitamista ulkoisiin sidosryhmiin, markkinatiedon keruuta asiakkailta, asiakkaiden tarpeita ja markkinoiden muutostrendejä, suunnitteluyhteistyötä, sekä kilpailijoiden toimiin vastaamista. Faktoriin kuuluvat muuttujat ovat 19f) Toimivat hyvin julkisen sektorin ja muiden ulkoisten toimijoiden kanssa, 19h) Reagoivat nopeasti asiakkaiden valituksiin, 20c) Tekevät usein markkinatutkimusta, 20d) Selvittävät nopeasti, mistä asiakkaat pitävät, 20e) Suorittavat vähintään kerran vuodessa kyselyn, jossa asiakkaat arvioivat laatua, 20f) Jakavat tutkimustuloksensa niiden yritysten kanssa, joilla on vaikutusta asiakkaisiin, 20h) Huomaavat nopeasti perustavanlaatuiset muutokset asiakkaiden mieltymyksissä, 20i) Keräävät omatoimisesti tietoa asiakkaistaan, 20j) Selvittävät säännöllisesti muutoksia asiakkaiden mieltymyksissä, 21b) Pidämme tapaamisia, joissa kes-

kustellaan markkinoiden trendeistä ja kehityksestä, 21c) Keskustelemme asiakkaidemme tulevista tarpeista, 21g) Pidämme säännöllisesti yhteyttä alueen suunnittelutahon kanssa (esim. alueorganisaatio), 22a) Vastaamme nopeasti kilpailijoidemme hinnanmuutoksiin, 22f) Vastaamme välittömästi, jos kilpailijamme kohdistaa intensiivisen kampanjan meidän asiakkaisiimme, 22i) Vastaamme nopeasti, jos kilpailevan kohteen verkosto muuttaa hinnoitteluaan. (liite 1.)

Pääkomponentista 2 muodostettavalle toiselle faktorille annan nimeksi Yritysten vastavuoroisuus ja liiketoiminnan innovatiivisuus, koska se kuvaa pääasiassa verkoston kehitykseen liittyviä tekijöitä, ja koska yritysten välisessä sitoutumisessa korostuu vastavuoroisuuden merkitys. Faktoriin kuuluvat muuttujat ovat 16b) Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkkostoon, 16c) Muut verkoston jäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen, 16e) Olemme sitoutuneet verkoston tulevaan toimintaan yhdessä muiden jäsenten kanssa 19a) Kehittävät nopeasti uusia tuotteita, 19b) Parantavat nopeasti olemassa olevia tuotteita, 19c) Ovat hyväksyneet uusia hallintomenetelmiä verkoston toiminnan ohjaamiseksi, 19d) Tunnistavat hyvin asiakkaiden tarpeet, 19e) Osaavat hoitaa verkoston rahoituksen, ja 19g) Tunnistavat nopeasti uusia tarjonnan lähteitä (liite 1.)

Pääkomponentista 3 muodostettavalle kolmannelle faktorille annan nimeksi Sitoutua henkilöön, sillä se kuvaa henkilöiden välistä sitoutumista. Faktoriin kuuluvat muuttujat ovat 15b) Minulla on henkilökohtaisia suhteita muihin yhteistyöyrityksiin, vaikka ne aiheuttaisivat minulle lyhytaikaisia menetyksiä, 15c) Pidän yllä henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin, vaikka ne eivät aiheuttaisi välittömiä hyötyjä, 15d) Pitkän ajan tuloksena kehittyy henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin, 15e) Tulevaisuudessa henkilökohtaiset suhteet muihin yrityksiin tuottavat etuja yritykselleni ja 15f) Voin vaihtaa tärkeitä tietoja muiden yritysten työntekijöiden kanssa. (liite 1.)

Pääkomponentista 4 muodostettavalle neljännelle faktorille annan nimeksi Markkinatietoon reagointi, koska se kuvaa selkeästi markkinatietoon reagointia, joka on markkinasuuntautuneisuuden yksi osa-alue. Faktoriin kuuluvat muuttujat ovat 22c) Kiinnitämme huomiota tuotekehitykseen, jotta tuotteet vastaisivat asiakkaidemme tarpeita, 22g) Koordinoimme kaikki verkoston toiminnat erittäin hyvin, 22h) Vastaamme asiakkaidemme valituksiin, 22j) Teemme pikaisia korjaustoimenpiteitä palveluumme, mikäli asiakkaamme ovat tyytymättömiä, ja 22k) Jos asiakas haluaa räätälöityjä palveluja, pyrimme yhdistämään eri yritysten palvelut yhdeksi paketiksi. (liite 1.)



Pääkomponentista 5 muodostan viidennen ja viimeisen faktorin Palkitseva yhteistyökumppanuus ja asiakkaiden tarpeiden huomiointi. Faktoriin kuuluvat muuttujat ovat 15 a) Yhteistyökumppanillani on yksilöllisiä taitoja muusta liiketoiminnasta, kun luon suhdetta hänen kanssaan, 16g) Verkoston uskottavuus johtaa palkitseviin liikesuhteisiin jäsenyritysten kesken, 22b) Emme huomioi muutoksia asiakkaidemme tarpeissa. (liite 1.)

Faktorien ulkopuolelle jäävät komponentit 6 (kaksi muuttujaa joista toinen on latautunut toiseen komponenttiin ja joiden yhteislataus on 1,281) komponentti 7 (yksi muuttuja jonka lataus on 0,783), komponentti 8 (kaksi muuttujaa, joista toinen on latautunut toiseen komponenttiin ja joiden yhteislataus on 1,282 ), komponentti 9 (kaksi muuttujaa joista molemmat ovat latautuneet toiseen komponenttiin ja joiden yhteislataus on 1,255) sekä komponentti 10 (yksi muuttuja jonka lataus on 0,800). Tarkemmat tiedot faktoreiden ulkopuolelle jätetyistä muuttujista löytyvät liitteen 3 komponenttimatriisista (sarakeakseli = komponentit numerojärjestyksessä, vaaka-akseli = muuttujat numerojärjestyksessä: komponentit ja niihin kuuluvat muuttujat erotettu toisistaan eri väreillä).

### 6.3 Summamuuttujien muodostaminen

Summamuuttuja on muuttuja, jonka arvo muodostuu laskemalla yhteen monen erillisen, samaa ilmiötä mittaavan muuttujan arvot. Summamuuttujien avulla voidaan tiivistää useiden, yleensä mitta-asteikoltaan järjestystason muuttujien antama kuva vastaajien asennoitumisesta tarkasteltavaan asiaan. (Silén ym., 2006.) Aluksi testaan Reliabiliteettianalyysin avulla, voiko edellisessä luvussa muodostetuista faktoreista muodostaa summamuuttujia, mikä puolestaan edeltää regressioanalyysin tekemistä. Reliabiliteettianalyysissä tarkastellaan faktorien sisäistä yhdenmukaisuutta, eli mittaavatko faktorin muuttujat samaa asiaa. Sisäistä yhdenmukaisuutta ilmentää Cronbachin Alfaa kuvaava arvo, jonka tulisi olla vähintään 0,60. (Metsämuuronen, 2008, s. 36, Jokivuori & Hietala, 2007, s. 103-104). Taulukosta 9 näemme, että faktorin Sidosryhmäkeskeinen markkinasuuntautuneisuus Cronbachin Alfa on 0,949 faktorin 15 muuttujassa, eli faktorin sisäinen yhdenmukaisuus on erittäin hyvä.

Taulukko 9. Reliabiliteettianalyysi: Sidosryhmäkeskeinen markkinasuuntautuneisuus.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,949	,951	15

Myös faktoreiden Yritysten vastavuoroisuus ja liiketoiminnan innovatiivisuus, Sitoutua henkilöön, ja Markkinatietoon reagointi Cronbachin Alfa arvot ylittävät reilusti 0,6 kuten voimme taulukoista 10 - 12 todeta.

Taulukko 10. Reliabiliteettianalyysi: Yritysten vastavuoroisuus ja liiketoiminnan innovatiivisuus.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,934	,935	9

Taulukko 11. Reliabiliteettianalyysi: Sitoutua henkilöön.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,844	,857	6

Taulukko 12. Reliabiliteettianalyysi: Markkinatietoon reagointi.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,843	,841	5

Sen sijaan faktorin Palkitseva yhteistyökumppanuus ja asiakkaiden tarpeiden huomiointi reliabiliteettianalyysin muuttujakohtaisessa tilastossa ("Item-Total Statistics") ilmeni, että Cronbachin Alfa kasvaisi alkuperäisestä Alfa 0,679:sta yli 10 prosenttiyksikköä jos kolmas muuttuja "Emme huomioi muutoksia asiakkaidemme tarpeissa" poistetaan faktorista. Tämä voi johtua siitä, että kyseinen muuttuja on väittämänä negatiivisesti käänteinen faktorin toisiin, positiivisiin väittämiin verrattuna (ks. luku 6.2.). Tein reliabiliteettianalyysin uudelleen ilman kolmatta muuttujaa ja sain Alfa arvoksi yllättäen jopa 0,838, mikä on erittäin hyvä, eli siitäkin voi muodostaa summamuuttujan. Nimesin muokatun faktorin Palkitsevaksi yhteistyökumppanuudeksi, kuvattu taulukossa 13.

Taulukko 13. Reliabiliteettianalyysi: Palkitseva yhteistyökumppanuus.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,838	,838	2

Periaatteessa siis kaikista edellisestä viidestä faktorista voisi muodostaa summamuuttujat jo sellaisenaan. Tarkasteltuani potentiaalisten summamuuttujien sisältöä en ole kuitenkaan niihin täysin tyytyväinen. Ensinnäkin faktori 2 "Yritysten vastavuoroisuus ja liiketoiminnan innovatiivisuus" sisältää tärkeimpien selitettävien- eli verkoston innovatiivisuutta kuvaavien kuuden muuttujan (kysymyspatteri 19) lisäksi myös kolme yritystenvälistä sitoutumista (kysymyspat-

teri 16) kuvaavia muuttujia, mitä en ole selitettävänä muuttujina tutkimassa (vrt. tutkimuskysymys). Nämä muuttujat olivat ”Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkostoon”(16 b), ”Muut verkostonjäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen” (16 c) ja ”Olemme sitoutuneet verkoston tulevaan toimintaan yhdessä muiden jäsenten kanssa”(16 e). Tämän lisäksi faktorit 1 ”Sidosryhmäkeskeinen markkinasuuntautuneisuus” ja 4 ”Markkinatietoon reagointi” sisältävät molemmat markkinatietoon reagointia mittaavia muuttujia, eli mittaavat osittain samaa asiaa. Niin ikään faktorit 3 ”Sitoutua henkilöön” ja 5 ”Palkitseva yhteistyökumppanuus” mittaavat yhtä yritysten välisen sitoutumisen muuttujaa lukuun ottamatta henkilöidenvälistä sitoutumista, eli niissäkin on päällekkäisyyttä. Testaan reliabiliteettianalyysillä onko järkevää yhdistää keskenään faktorit 1 ja 4 sekä 3 ja 5, ja karsia yritystenvälistä sitoutumista määrittävät muuttujat faktorista 2.

Faktorien 1 ja 4 yhdistämisen myötä Alfa arvo kasvaa aikaisemmista 0,949:stä ja 0,843:stä 0,951:een kuten taulukosta 14 näemme, joten on järkevää yhdistää ne yhteiseksi summamuuttujaksi. Annan ensimmäiselle summamuuttujalle nimeksi ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen”(lyh. ”Markkinas”).

Taulukko 14. Reliabiliteettianalyysi: Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,951	,951	20

Faktorien 3 ja 5 yhdistämisen myötä Alfa arvo kasvaa huomattavasti aikaisemmista 0,838:sta ja 0,844:sta 0,906:een, kuten taulukosta 15 näemme. Annan toiselle summamuuttujalle nimeksi ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” (lyh.”HvsjaLs”) sisältönsä mukaisesti.

Taulukko 15. Reliabiliteettianalyysi: Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,906	,911	7

Karsittuani faktorista 2 ”Yritysten vastavuoroisuus ja liiketoiminnan innovatiivisuus” yritystenvälistä sitoutumista kuvaavat muuttujat (kyselylomakkeen väittämät 16b) Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkostoon, 16c) Muut verkoston jäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen ja 16e) Olemme sitoutuneet verkoston tulevaan toimintaan yhdessä muiden jäsenten kanssa), Alfa arvo laski alkuperäisestä 0,934:stä vain hieman

0,927:aan, kuten taulukosta 16 ilmenee. Karsinta ei vaikuttanut juurikaan muuttujien sisäiseen yhdenmukaisuuteen, joka on edelleen erittäin hyvä. Tässä vaiheessa pyydän lukijaa huomioimaan, että luvussa 6.4. kuvattu regressioanalyysi on tehty tämän summamuuttujan osalta varmuuden vuoksi sekä 6 muuttujan että 9 muuttujan summamuuttujaversiolla ja 9 muuttujan ottaminen mukaan regressioanalyysiin ei parantanut regressiomallin tuloksia. Siksi 6 muuttujan valinta selitettävään summamuuttujaan on perusteltua. Nämä 6 muuttujaa koostuvat kyselylomakkeen kysymyksen 19 väittämistä ”Mielestäni verkoston jäsenet...” 19a) Kehittävät nopeasti uusia tuotteita, 19b) Parantavat nopeasti olemassa olevia tuotteita, 19c) Ovat hyväksyneet uusia hallintomenetelmiä verkoston toiminnan ohjaamiseksi, 19d) Tunnistavat hyvin asiakkaiden tarpeet, 19e) Osaavat hoitaa verkoston rahoituksen, ja 19g) Tunnistavat nopeasti uusia tarjonnan lähteitä. Annan kolmannelle ja viimeiselle summamuuttujalle nimeksi ”Verkoston innovointikyky”(lyh.”Verkinnov”).

Taulukko 16. Reliabiliteettianalyysi: Verkoston innovointikyky.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,927	,929	6

Seuraavaksi muodostan summamuuttujat laskemalla sitä kuvaavien muuttujien arvot yhteen ja jakamalla summan muuttujien määrällä, jotta saan palautettua summamuuttujan arvot samalle vaihteluvälille alkuperäisten yhteenlaskettavien muuttujien kanssa. Summamuuttujien tekninen muodostaminen on kuvattu liitteessä 3 Määrällisen analyysin eteneminen.

Ennen varsinaista regressioanalyysiä tein korrelaatiomatriisin summamuuttujista. Kuten luvussa 6.1.2 Korrelaatiot on todettu, kohtalaista riippuvuutta kuvaavat korrelaatiokertoimen arvot 0,3-0,7 ja vahvaa riippuvuutta korrelaatiokertoimen arvot 0,7-1,0. Lisäksi korrelaation merkitsevyystason tulisi olla pienempi kuin 0,05 ollakseen tilastollisesti merkitsevä. Tekemäni korrelaatiomatriisi löytyy liitteestä 3 Määrällisen analyysin eteneminen. Erittäin merkitsevä, vahva riippuvuus löytyy selittävän summamuuttujan ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” ja selitettävän summamuuttujan ”Verkoston innovointikyky” kesken (merkitsevyystaso 0,000, korrelaatiokerroin 0,791). Selittävien summamuuttujien ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” ja ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” keskinäinen korrelaatio on melkein merkitsevä ja ilmentää kohtalaista riippuvuutta (merkitsevyystaso 0,014, korrelaatiokerroin 0,408), samoin ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” korrelaatioissa selitettävän summamuuttujan ”Verkoston innovointikyky” kanssa (merkitsevyystaso 0,029, korrelaatiokerroin 0,351). Korrelaatiomat-

riisin perusteella kaikki kolme summamuuttujaa voidaan sisällyttää regressioanalyysiin, koska jokainen korrelaatiokerroin ylittää kohtalaisen riippuvuuden raja-arvon ja yksi vahvan riippuvuuden raja-arvon.

## **6.4 REGRESSIOANALYYSI**

### **6.4.1 Muuttujien valinta ja regressioanalyysin teko**

Regressioanalyysillä selvitetään millä muuttujilla ja kuinka voidaan selittää selitettävän muuttujan vaihtelua. Tarkoitukseni on selvittää regressioanalyysin avulla, miten markkinasuuntautuneisuus ja sitoutuminen vaikuttavat verkoston innovointikykyyn. Regressioanalyysin peruslähtökohtana on, että selittävät muuttujat korreloivat selitettävän muuttujan kanssa, mutta eivät välttämättä keskenään. Regressioanalyysin päävaiheet ovat mukaan tulevien muuttujien valinta, regressioanalyysin teko sekä lopuksi saadun mallin diagnostinen tarkastelu eli johtopäätösten teko. Tässä analyysissä on kyse perinteisestä regressioanalyysitavasta ja tarkemmin konfirmatorisesta regressioanalyysistä, koska usealla muuttujalla selitetään yhtä tekijää, mutta selittäviksi tekijöiksi otettiin mukaan vain teoreettisesti oleelliset tekijät. (Metsämuuronen, 2008, s. 85-87.) Nämä tekijät ovat markkinasuuntautuneisuus ja sitoutuminen, joita ilmentävät summamuuttujat ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” ja ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet”. Toinen summamuuttujista korreloi vahvasti selitettävän muuttujan ”Verkoston innovointikyky” kanssa, toinen kohtalaisesti. Keskenään selittävät muuttujat korreloivat kohtalaisesti.

Seuraavaksi kuvaan regressioanalyysillä saatuja tuloksia. Aluksi tarkastelen taulukkojen 17 ja 18 Anova F-testin avulla voidaanko summamuuttujilla ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” (lyh. Markkinas) ja ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” (lyh. Hvs&Ls) selittää summamuuttujan ”Verkoston innovointikyky” vaihtelua. Taulukossa 17 on mukana molemmat selittävät muuttujat ja taulukossa 18 ”Hvs & Ls” yksinään. Taulukon 17 Sarakkeesta ”Sig.” näemme, että summamuuttujalla ”Markkinas” on yksin (model 1) ja ”Hvs & Ls” kanssa (model 2) erittäin suurta tilastollista merkitsevyyttä verkoston innovatiivisuuteen. Taulukon 18 vastaava sarake havainnollistaa, että summamuuttujan ”Hvs & Ls” merkitsevyys on melkein merkitsevää ( $<0,05$ ). Molemmat muuttujat ovat siis periaatteessa sopivia selittämään ”Verkoston innovointikykyä”. (Metsämuuronen. 2008, s. 108; Vahteri, 2008, s. 55.)

Taulukko 17. ANOVA.<sup>c</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34,446	1	34,446	56,657	,000 <sup>a</sup>
Residual	20,671	34	,608		
Total	55,117	35			
2 Regression	34,573	2	17,286	27,767	,000 <sup>b</sup>
Residual	20,544	33	,623		
Total	55,117	35			

a. Predictors: (Constant), Markkinas

b. Predictors: (Constant), Markkinas, HvsjaLs

c. Dependent Variable: Verkinnov

Taulukko 18. ANOVA.<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,967	1	6,967	5,187	,029 <sup>a</sup>
Residual	49,697	37	1,343		
Total	56,664	38			

a. Predictors: (Constant), HvsjaLs

b. Dependent Variable: Verkinnov

Seuraavaksi tarkastelen taulukkojen 19 ja 20 Mallin yhteenveto avulla, kuinka suurta osaa muuttujan ”Verkoston innovointikyky” vaihtelusta voidaan selittää regressiomallin muuttujilla ”Markkinas.” ja ”Hvs&Ls”. Taulukoissa tarkastelen ensin R Square-saraketta, joka kertoo mallien selitysasteen. Taulukossa 19 muuttujalla ”Markkinas” on yksinään 62,5 % selitysaste ”Verkoston innovointikykyyn” ja ”Hvs & Ls” kanssa selitysaste nousisi vain vähän, 62,7 % :iin. Taulukossa 20 muuttujalla ”Hvs & Ls” olisi yksinään noin 10 % selitysaste verkoston innovointikyvyn vaihteluun, mutta muuttujan ottaminen yksinään regressiomalliin ei ole järkevää, koska ”Markkinas.”muuttujalla on näinkin korkea selitysaste verkoston innovatiivisuuteen. Adjusted R Square sarakkeessa R<sup>2</sup>-arvoa on korjattu otoskoolla ja selittäjien määrällä, mikä on vaikuttanut mallin selitysasteeseen pienentävästi (otoskoko on vain 44 kpl): Arvot ovat kuitenkin edelleen kohtalaisen hyvät eli mallin selitysaste ”Markkinas” yksinään on yli 60 %, kuin myös ”Hvs & Ls” kanssa. Taulukon 19 loppuosa Change statistics havainnollistaa miten muuttujien lisääminen vaikuttaa R<sup>2</sup>:arvoon ja merkitsevyyteen. Mikäli molemmat selittävät muuttujat otetaan mukaan, ei R<sup>2</sup>:n arvo kasva tilastollisesti merkitsevästi (0,655), koska merkitsevyystason rajana pidetään < 0,05. (Metsämuuronen, 2008, s. 108; Vahteri, 2008, s.

56.) Tästä näkökulmasta malliin kannattaisi ottaa mukaan selittäväksi muuttujaksi vain ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen”, jolloin malli olisi erittäin merkitsevä (0,000). (Metsämuuronen, 2008, s. 108.)

Taulukko 19. Mallin yhteenveto (Model Summary).<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.F Change
	,791 <sup>a</sup>	,625	,614	,77973	,625	56,657	1	34	,000
	,792 <sup>b</sup>	,627	,605	,78902	,002	,203	1	33	,655

a. Predictors: (Constant), Markkinas

b. Predictors: (Constant), Markkinas, HvsjaLs

c. Dependent Variable: Verkinnov

Taulukko 20. Mallin yhteenveto (Model Summary).<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.F Change
1	,351 <sup>a</sup>	,123	,099	1,15894	,123	5,187	1	37	,029

a. Predictors: (Constant), HvsjaLs

b. Dependent Variable: Verkinno

Lopuksi analysoin vielä taulukon 21 ”Coefficients” regressiokertoimien avulla, kuinka voimakkaasti selittävät muuttujat selittävät ”Verkoston innovointikyvyn” vaihtelua. Tarkastelen ensin muuttujien saamia alkuperäisiä, standardoimattomia painokertoimia B-sarakkeen avulla. Näemme, että ”Markkinas.” muuttujalla tämä on suuri 0,892 ja ”Hvs & Ls” muuttujalla äärimmäisen pieni 0,071. Painokertoimien tulkinta tapahtuu suhteellistamalla eli selvittämällä, kuinka paljon yhden yksikön lisäys selittävässä muuttujassa vaikuttaa selitettävän muuttujan kasvuun. Tämä lasketaan jakamalla selittävän muuttujan saama standardoitu Beta-arvo kysymyslomakkeen Likert-asteikon vastausvaihtoehtojen lukumäärällä 7. Saatu luku kerrotaan sadalla, jolloin saadaan prosenttiluku, joka kertoo, kuinka monta prosenttia selitettävän muuttu-

jan arvo kasvaa kun selittävän muuttujan arvo kasvaa yhden yksikön verran. ”Markkinas” osalta laskukaava on siten  $0,769/7 * 100 = n.11 \%$  ja ”Hvs & Ls” osalta  $0,053/7*100= 0,75 \%$ . Eli ”Markkinas.” muuttujan arvon kasvaessa yhdellä yksiköllä verkoston innovatiivisuus kasvaa 11 % ja ”Hvs & Ls” muuttujan kasvaessa yhdellä yksiköllä verkoston innovointikyky kasvaa vain 0,75 %. (Jokivuori & Hietala, 2007, s. 49; Metsämuuronen, 2008, s. 109, Vahteri, 2008, s. 56, 57.) Standardized Coefficients Beta-sarakkeen tietoja tarkasteltaessa puolestaan näemme, että ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” yhden standardiyksikön kasvu merkitsisi noin 0,769 (n. 77 %) standardiyksikön kasvua ”Verkoston innovointikykyyn”, mikä on tilastollisesti erittäin merkitsevää. Sen sijaan mallissa 2 ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” yhden standardiyksikön kasvulla ei ole kuin 0,05 (5 %) standardiyksikön merkitys ”Verkoston innovointikykyyn”, mikä ei ole tilastollisesti merkitsevää ( $0,655 >$  raja-arvo 0,05). (Jokivuori & Hietala, 2007, s. 49; Metsämuuronen, 2008, s. 109; Vahteri, 2008, s. 56, 57.) Tästä voi jo päätellä, että ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” selittää voimakkaasti ”Verkoston innovointikykyyn” vaihtelua, kun taas ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” muuttujalla on vain vähäinen vaikutus ”Verkoston innovointikykyyn”.

Taulukko 21. Coefficients.<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,041	,557		-,074	,941		
Markkinas	,917	,122	,791	7,527	,000	1,000	1,000
2 (Constant)	-,303	,809		-,374	,711		
Markkinas	,892	,135	,769	6,608	,000	,834	1,199
HvsjaLs	,071	,158	,053	,451	,655	,834	1,199

a. Dependent Variable: Verkinno

#### 6.4.2. Regressiomallin diagnostinen tarkastelu ja tulkinta

Seuraavaksi tarkastelen muodostetun regressiomallin oletuksia. Taulukon 22 Collinearity Diagnostics avulla voidaan selvittää ensinnäkin korreloivatko selittävät muuttujat keskenään liian voimakkaasti, eli onko kyse multikollineaarisuudesta. Tämä voi johtua mm. siitä, että



selittävillä muuttujilla kuvataan samaa asiaa eri muodoissa, jolloin vain yksi muuttujista on informatiivinen muiden muuttujien toistaessa samaa informaatiota. Mikäli ominaisarvoja kuvaavan Eigenvalue-sarakkeen arvot ovat nolla tai lähellä nollaa, kyse on multikollineaarisuudesta: mallissa löytyy multikollineaarisuutta, mikäli käytetään molempia selittäviä muuttujia (dimension 2). Toinen tarkastelukohta on kuntoisuusindeksiä kuvaava Condition Index: mikäli arvot ovat yli 15, saattaa mallissa olla ongelmia; tässä tapauksessa ei ole. Kolmas indikaattori on varianssiosuus Variance Proportions, joka kuvaa pääkomponentin ja ominaisarvon suhdetta. Mikäli suuri varianssiosuus yhdistyy korkeaan kuntoisuusindeksiin, multikollineaarisuutta voi olla. Tässä tapauksessa varianssiosuus on suurempi 2 selittävällä muuttujalla kuin yhdellä selittävällä muuttujalla, mutta multikollineaarisuuden ongelmaa ei tästä näkökulmasta ole. (Metsämuuronen, 2008, s. 7, 110.)

Taulukko 22. Collinearity Diagnostics.<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Markinas	Hvsja Ls
1	dimension1	1	1,972	1,000	,01	,01
		2	,028	8,457	,99	,99
2	dimension1	1	2,955	1,000	,00	,01
		2	,031	9,822	,18	,99
		3	,015	14,106	,82	,01

a. Dependent Variable: Verkinnov

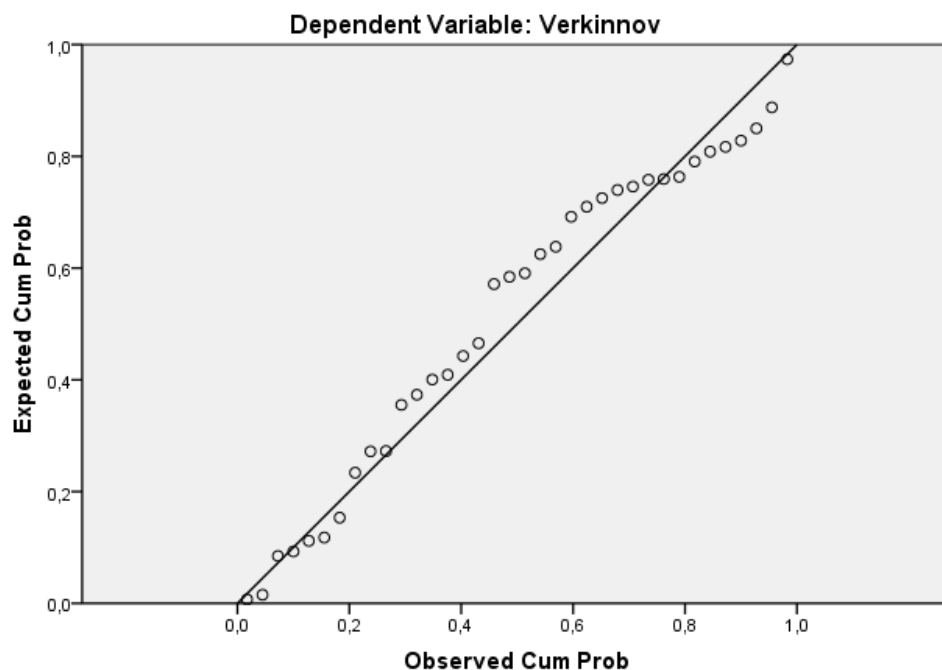
Taulukko 23 sisältää residuaalien eli regressiomallin selittymättä jääneiden osien yhteenvedon. Residuaalit kuvaavat, kuinka paljon regressiomalli poikkeaa aineiston havainnoista. Residuaalien pitäisi olla homoskedastisesti eli tasaisesti jakautuneita, eli mallin selittymättä jääneen osan suuruus ennusteen ja havaitun välillä ei pitäisi riippua alkuperäisen muuttujan arvoista. Residual minimum- ja maximum -arvoja sekä Mahal. Distance -etäisyyksiä tarkastelemalla näkyy, että residuaalit ovat jakautuneet 0,45 yksikköä vaille tasaisesti (min -2,10, max 1,65) eli kohtuullisen hyvin. Sen sijaan Mahalanobin maksimietäisyys 6,419 ylittää hieman ennustearvon 6,1852. Mallissa näkyy viitteitä osittaisesta heteroskedastisuudesta eli epätasaisesti jakautuneisuudesta. Kuviossa 3 tämä näkyy havaintojen osittaisessa eriävyydestä regressiomallin suoraan nähden (Metsämuuronen, 2008, s. 6,7, 111, 112.)

Taulukko 23. Residuaalit (Residuals Statistics)<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0407	6,1852	4,3179	,94983	36
Std. Predicted Value	-2,397	1,966	,000	1,000	36
Standard Error of Predicted Value	,147	,393	,236	,074	36
Adjusted Predicted Value	2,3193	6,1998	4,3230	,94392	36
Residual	-2,10352	1,65629	,00000	,83034	36
Std. Residual	-2,460	1,937	,000	,971	36
Stud. Residual	-2,497	2,070	-,003	1,021	36
Deleted Residual	-2,25968	1,89216	-,00512	,92011	36
Stud. Deleted Residual	-2,731	2,185	-,014	1,060	36
Mahal. Distance	,056	6,419	1,944	1,837	36
Cook's Distance	,001	,422	,037	,079	36
Centered Leverage Value	,002	,183	,056	,052	36

a. Dependent Variable: Verkinnov

**Kuvio 3: Standardoitujen residuaalien regressiosuora  
(Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual)**



Tulkitsen taulukon 22 Eigenvalue -arvojen läheisyydestä nollaan, taulukon 23 heteroskedastisuutta ilmentävän Mahalanobin maksimietäisyyden ennustearvon ylityksestä, ja kuvion 9 ilmentämästä eriävyydestä regressiomallin suoraan nähdessä, että summamuuttuja ”Henkilöiden välinen sitoutuminen ja liikesuhteet” ei vaikuta merkittävästi selitettävän muuttujan ”Verkon innovointikyky” vaihteluun, vaan aiheuttaa multikollineaarisuutta, toisin sanoen toistaa

selittävän muuttujan ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” kertaalleen antamaa informaatiota. Regressiomallin antaman informaation johtopäätöksenä pois suljen ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” -summamuuttujan regressiomallin tulkinnoista.

On siis ilmeistä, että henkilöiden välisellä sitoutumisella ja liikesuhteilla ei ole merkitystä verkoston innovointikyvyille Lapin matkailun ohjelmapalvelutoimialan kontekstissa. Sen sijaan verkoston markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen ovat merkityksellisiä verkoston innovointikyvyn kannalta, eli pystyvät selittämään verkoston innovointikyvyn tapahtuvaa vaihtelua. Onko niin, että mitä markkinasuuntautuneempia ja taitavampia verkoston jäsenet ovat sidosryhmäsuhteiden hoidossa, sitä innovointikykyisempi verkosto on?

Regressiomallin tuloksista voi tulkita, että verkoston markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen todellakin vaikuttavat positiivisesti verkoston innovointikykyyn. Mikäli verkoston jäsenet ovat avoimia ja aktiivisia sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa ja markkinoilta saatavaa tietoa kohtaan hankkimalla, välittämällä ja reagoimalla markkinatietoon yhdessä muiden verkoston jäsenten kanssa eli osaavat hyödyntää saatua tietoa liiketoiminnassaan, verkosto on innovointikykyisempi, eli verkoston maaperä on otollinen uusien toimintatapojen omaksumiselle, tuotteiden asiakaslähtöiselle uudistamiselle, uuden palvelutarjonnan innovoinnille ja ammattimaiselle rahoituksen hoitamiselle.

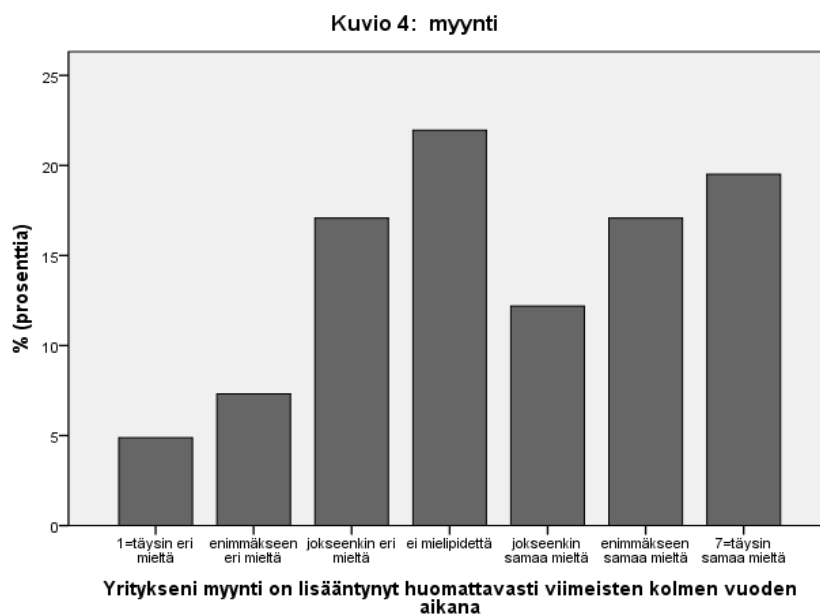
## **6.5. Yritystoiminnan tuloksellisuuden tarkastelu vastaajayrityksissä**

Kuten luvussa 6.1.2. Korrelaatiot on kuvattu, yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaavat muuttujat karsittiin jatkoanalyseistä, koska ne eivät korreloineet merkittävästi muiden selittävien muuttujien kanssa, eli muuttujien välillä ei ollut riittävää keskinäistä riippuvuutta. Yritystoiminnan tuloksellisuus on kuitenkin mielestäni ilmiönä mielenkiintoinen, joten päätin tutkia sitä erikseen tässä aineistossa. Tässä luvussa tarkastelen vastaajayritysten yritystoiminnan tuloksellisuutta ja aineistossa ilmeneviä eroja yritystoiminnan tuloksellisuudessa. Erityishuomioni kohdistuu verkoston innovointikyvyn ja yritystoiminnan tuloksellisuuden väliseen suhteeseen: eroavatko innovointikykyistä verkostoa vastauksissaan ilmentävät yritykset ei-innovointikykyisistä yrityksistä yritystoiminnan tuloksellisuudessa mitattuna?

Yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaavia muuttujia koskevat väittämät koskivat yrityksen myyntiä, mainetta, uusia tuotteita, uusien tuotteiden mainontaa, tuottoja ja työntekijöiden

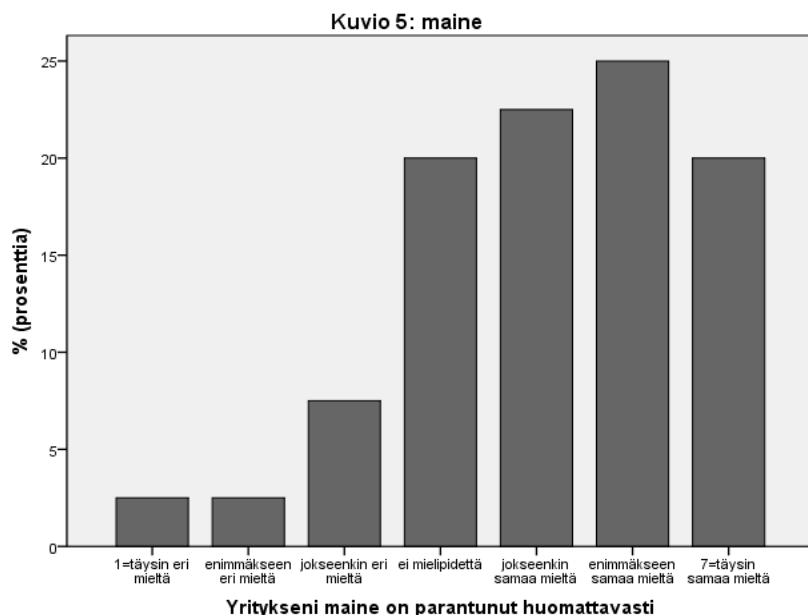
määrää. Ne löytyvät kyselylomakkeelta kohdasta 18 (liite 1). Hyödynnän niitä koskevan vastausaineiston tarkastelussa frekvenssianalyysiä ja pylväskaavioita, eli tarkastelen vastausten keskiarvoa ja vastaajien enemmistön kantoja, sekä pylväskaaviona havainnollistettua kokonaiskuvaa tarkasteltavan ilmiön kohdalla. (Liite 1 kyselylomake, liite 3 Määrällisen analyysin eteneminen: frekvenssianalyysi).

Myyntiä koskevan väittämän ”Yritykseni myynti on lisääntynyt huomattavasti viimeisten kolmen vuoden aikana” kohdalla vastausten keskiarvo oli noin 4,6 (vastaukset asteikolla 1-7). Tämä tarkoittaa, että keskimäärin vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa tai heillä ei ollut asiasta mielipidettä. Kuvio 4 näkyy, että suurimmalla osalla vastaajista (22 %, 9 vastaajaa) ei ollut asiasta mielipidettä. Merkillepantavaa kuitenkin on, että toiseksi suurin osa vastaajista (19,5 %, 8 vastaajaa) oli täysin samaa mieltä myynnin huomattavasta kasvusta viimeisten kolmen vuoden aikana. Suurin osa vastaajista ei siis joko osannut tai halunnut arvioida myyntinsä kasvua, mutta noin viidennes vastaajista koki myynnin kasvaneen huomattavasti viimeisen 3 vuoden aikana. Kokonaisvastaajamäärä oli 41 ja puuttuvia vastauksia oli 3.

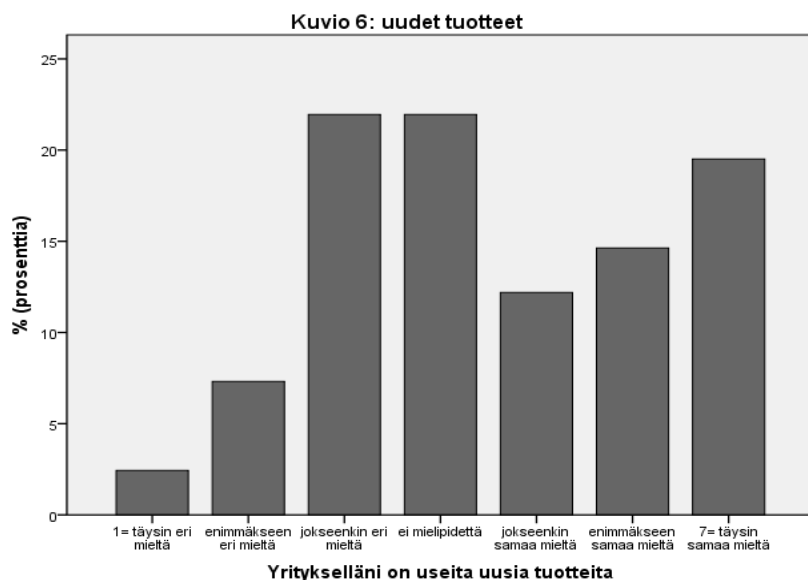


Mainetta koskevasta väittämästä ”Yritykseni maine on parantunut huomattavasti” kohdalla vastaajat olivat keskimäärin jokseenkin samaa mieltä (vastausten keskiarvo 5,1, vastaajamäärä 40, puuttuvia vastauksia 4.). Kuten kuvio 5 osoittaa, vastaajien enemmistö oli joko jokseenkin samaa mieltä (22,5 %, 9 vastaajaa), enimmäkseen samaa mieltä (25 %, 10 vastaajaa), tai täysin samaa mieltä (20 %, 8 vastaajaa). Toisaalta viidenneksellä vastaajista ei ollut asiasta mielipidettä (20 %, 8 vastaajaa). Tästä voi varovaisesti tulkita, että vastaajien enemmistön

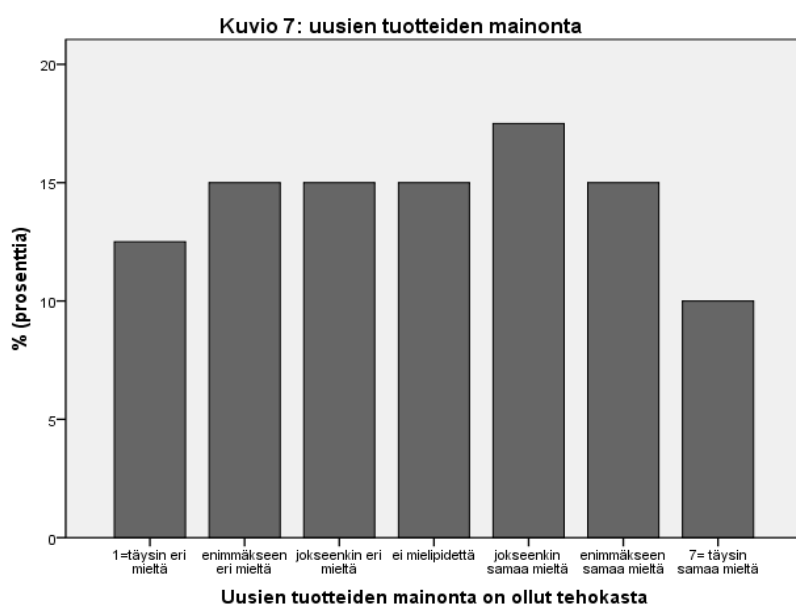
mielestä heidän yritystensä maine oli jokseenkin tai huomattavasti parantunut, mutta kaikki eivät osanneet tai halunneet arvioida mainettaan. Maineen arviointi voitiin kokea liian abstraktiksi seikaksi, koska sen arviointi on usein subjektiivista, eli arvioijasta riippuvaa.



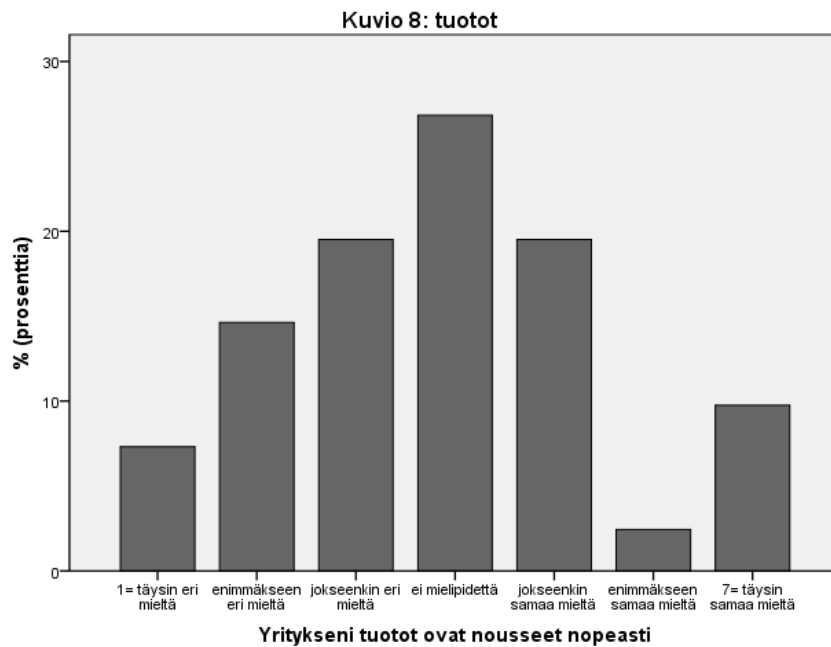
Uusien tuotteiden määrää koskevassa väittämässä ”Yritykselläni on useita uusia tuotteita”, kohdalla vastausten keskiarvo oli n. 4,6 eli keskimäärin vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä tai heillä ei ollut asiasta mielipidettä (vastausvaihtoehdot 4 tai 5). Kuten kuviosta 6 näkyy, merkittävä osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä (22 %, 9 vastaajaa) ja yhtä suurella osalla vastaajista ei ollut asiasta mielipidettä. Toisaalta vajaa viidesosa vastaajista (19,5 %, 8 vastaajaa) oli täysin samaa mieltä. Tästä voi tulkita, että muutamalla vastaajayrityksistä oli useita uusia tuotteita, mutta merkittävällä osalla ei. Kokonaisvastaajamäärä oli 41 sisältäen 3 puuttuvaa vastausta.



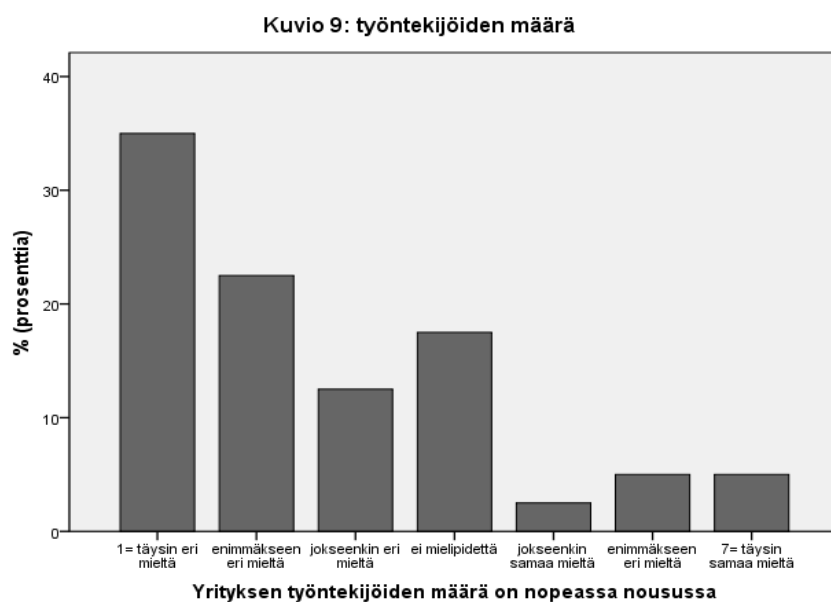
Uusien tuotteiden mainontaa kuvaavan väittämän ”Uusien tuotteiden mainonta on ollut tehokasta” kohdalla vastausten keskiarvo (4) oli matalampi, eli keskimäärin vastaajilla ei ollut asiasta mielipidettä. Toisaalta tämän väittämän kohdalla oli eniten hajontaa. Kuten kuviosta 7 näkyy, vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien 7 vastausvaihtoehdon välillä: niukka enemmistö vastaajista (17,5 %, 7 vastaajaa) oli jokseenkin samaa mieltä uusien tuotteidensa mainonnan tehokkuudesta. Tästä väittämästä ei siis löytynyt vastaajilta yhtenäistä linjaa, eli asiasta ei voi tehdä tarkempia tulkintoja. Vastaajien ”mielipiteettömyys” voi johtua myös siitä, että yritykset eivät juuri mainosta tuotteitaan, riippumatta ovatko ne uusia vai vanhoja. Kokonaisvastaajamäärä oli 40 sisältäen 4 puuttuvaa vastausta.



Yrityksen tuottoja kuvaavassa väittämässä ”Yritykseni tuotot ovat nousseet nopeasti” vastausten keskiarvo oli 3,8 eli keskimäärin vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä tai heillä ei ollut mielipidettä asiasta. Jokseenkin samaa mieltä asiassa oli kuitenkin noin neljännes vastaajista (19,5 %, 8 vastaajaa). Tästä voi tulkita, että harvassa yrityksessä tuotot ovat nousseet nopeasti, mutta jokseenkin nopeasti tuotot ovat nousseet muutamissa yrityksissä. On huomioitava, että kyselyn toteuttamisajankohta vaikuttanee tässä kohtaa voimakkaasti vastauksiin: kyselyhän toteutettiin taloustaantumien alkamisen jälkeen keväällä 2009. Olisi harvinaista, että niinkin suhdanneherkällä alalla kuin ohjelmapalvelualalla tuotot nousisivat nopeasti taloustaantumien vallitessa. Kokonaisvastaajamäärä oli 40 sisältäen 4 puuttuvaa vastausta.



Yritykseni työntekijöiden määrän nopeaa nousua kuvaavassa väittämässä f). ”Yritykseni työntekijöiden määrä on nopeassa nousussa”. vastausten keskiarvo oli n. 2,7 eli keskimäärin vastaajat olivat enimmäkseen eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä työntekijöiden määrän nopeasta noususta. Vastaajien enemmistö (57,5 % 23 vastaajaa) oli täysin tai enimmäkseen eri mieltä väittämästä, ja jokseenkin, enimmäkseen ja täysin samaa mieltä oli vain 12,5 % vastaajista (5 vastaajaa). Vastausten keskiarvo kuvastaa hyvin matkailun ohjelmapalvelualaa, joka koostuu enimmäkseen pienyrityksistä. Pienyrityksille on epätyypillistä työntekijöiden määrän nopea kasvu.



Seuraavaksi tarkastelen ryhmittelyanalyysin ja tilastollisten testien avulla vastaajaryhmien välisiä eroja yrityksen tuloksellisuutta kuvaavissa väittämässä. Havaintoaineisto täytyy ryhmitellä, jotta hypoteeseja voidaan tutkia halutusta näkökulmasta. Taulukoista 24 ja 25 ilmenee, kuinka ryhmittelin tämän aineiston vastaajat verkoston innovointikykyä kuvaavan summa-  
muuttujan keskiarvon perusteella kolmeen ryhmään: innovointikykyisiä verkostoja edustavat (taulukossa 24 ryhmä 1: keskiarvo 5,55), innovointikyvyltään merkityksettömät (taulukossa 24 ryhmä 2: keskiarvo 3,86) ja matalaa verkoston innovointikykyä edustavat vastaajat (taulukossa 24 ryhmä 3: keskiarvo 2,19). Ryhmä 2 oli merkityksetön testattaessa kahden ääri-  
ryhmän välisiä eroja (taulukossa 25 ryhmä 2: 21 vastaajaa), koska vastaajilla keskimäärin ei ollut mielipidettä verkoston innovointikykyä mittaavissa kysymyksissä. Tästä syystä karsin ryhmä 2:n tilastollisista testeistä. Vastaajat on siis ryhmitelty kahteen jäljelle jääneeseen ryhmään, innovointikykyisten verkostojen edustajiin (ryhmä 1: 11 vastaajaa) ja matalan innovointiky-  
vyn verkostoja edustaviin vastaajiin (ryhmä 3: 8 vastaajaa).

Taulukko 24. Muodostetut ryhmät.

	Ryhmä (Cluster)		
	1	2	3
Verkinnov	5,55	3,86	2,19

Taulukko 25. Vastaajien määrä ryhmissä.

Ryhmä	1	11,000
	2	21,000
	3	8,000
valitut (Valid)		40,000
karsitut (Missing)		21,000

Tiettyä ilmiötä tutkittaessa asetetaan yleensä kaksi hypoteesia eli kaksi mahdollista tulosta. Nollahypoteesi olettaa, että aineistossa esiintynyt ilmiö ei esiinny populaatiossa, eli ilmiö on johtunut sattumasta tai sitä ei ole olemassa. Vaihtoehtoinen hypoteesi olettaa, että aineistossa esiintyvä ilmiö esiintyy todennäköisesti myös populaatiossa. Tilastollisella testillä ratkaistaan, kumpi hypoteeseista jää voimaan. Hypoteesien testaamisessa käytetään apuna P-arvoja, havaittuja merkitsevyystasoja. Ne ilmoittavat, kuinka suurella todennäköisyydellä vaihtoehtoi-  
nen hypoteesi on väärä. P-arvot vaihtelevat välillä 0-1. Mitä lähempänä P-arvo on ykköstä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä nollahypoteesi on asetettu oikein ja vaihtoehtoinen hy-  
poteesi väärin. P-arvoja voidaan ajatella myös prosentteina, eli esimerkiksi p-arvo 0,5 tarkoittaa 50 % sattuman todennäköisyyttä tuloksissa. (Nummenmaa, 2008, s. 136, 137.)

Tilastolliset testit jaetaan parametrisiin ja epäparametrisiin testeihin niissä hyödynnettävien jakaumien perusteella. Mikäli aineisto noudattaa normaalijakaumaoletuksia, voidaan käyttää perinteistä parametristä testiä, kuten T-testiä (perustuu välimatka-asteikkoon, yleensä 30



otoksen tai suuremmissa aineistoissa). Mikäli aineisto ei noudata normaalijakaumaoletuksia, voidaan käyttää epäparametristä testiä eli Mann-Whitneyn testiä (perustuu järjestyslukuihin, yleensä 10 - 20 tai pienemmän otoksen aineistossa). Normaalijakaumaoletuksen testaamisessa valitaan ensin jokin tunnettu todennäköisyysjakauma jota ilmiön odotetaan noudattavan. Kyseistä jakaumaa hyödyntäen lasketaan, kuinka todennäköistä on saada havaittu keskiarvo satumatalta. (Nummenmaa, 2008, s. 141.)

Tämän havaintoaineiston normaalijakaumaoletusten testaaminen yritystoiminnan tuloksellisuuden muuttujissa ja verkoston innovointikyvyn mukaan määritellyissä ryhmissä on esitetty liitteessä 3. (Liite 3 Määrällisen analyysin eteneminen). Testissä testataan nollahypoteesia jonka mukaan testattava muuttuja on normaalisti jakautunut. Nollahypoteesi toteutuu, mikäli P-arvo on suurempi kuin 0,05 kyseisen muuttujan kohdalla, p-arvoa 0,05 voidaan siis pitää hypoteesin paikkansapitävyyttä ilmentävänä suuntaa-antavana raja-arvona. Tuloksia tarkastellaan ”Shapiro-Wilk” ja ”Sig”-sarakkeista, koska Shapiro Wilkin testiä käytetään alle 50 vastaajan otoksissa ja sig-sarake kuvastaa p-arvoa eli merkitsevyyttä. (Nummenmaa, 2008, s. 144).

Tuloksista ilmenee, että aineisto ei ole normaalisti jakautunut molemmissa vastaajaryhmissä eikä kaikissa väittämässä: Matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävässä vastaajaryhmässä normaalijakaumaoletus toteutuu yrityksen myyntiä, mainetta, uusia tuotteita, uusien tuotteiden mainontaa, ja yrityksen tuottojen nousua koskevissa väittämässä (p-arvo > 0,05), innovointikykyistä verkostoa ilmentävässä ryhmässä ei (p-arvo < 0,05). Sen sijaan yrityksen työntekijöiden nopeaa nousua kuvaavassa väittämässä aineisto on normaalisti jakautunut innovointikykyistä verkostoa ilmentävässä vastaajaryhmässä (p-arvo 0,387), mutta ei matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävässä vastaajaryhmässä (p-arvo 0,000). Voidaan siis todeta, että havaintoaineisto ei edusta normaalijakautunutta perusjoukkoa. Näin ollen vastaajaryhmien keskiarvojen erojen vertailussa hyödynnetään T-testin sijaan Mann-Whitneyn testiä.

Tämän aineiston nollahypoteesi (H0) olettaa, että innovointikykyistä verkostoa ilmentävät vastaajaryitykset eivät eroa matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävistä yrityksistä yritystoiminnan tuloksellisuudessa. Vaihtoehtoisena hypoteesina (H1) on, että innovointikykyistä verkostoa ilmentävät yritykset ovat yritystoiminnassaan tuloksellisempia kuin matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävät yritykset. Hypoteesien paikkansapitävyys testattiin Mann-Whitneyn testillä, joka on havainnollistettu taulukoissa 26 ja 27. Taulukko 26 kuvaa vastausten keskiarvoja vastaajaryhmittäin. Ensimmäisessä sarakkeessa ovat yritystoiminnan tulokset-

lisuutta kuvaavat väittämät ja vastaajaryhmän numero: 1 kuvaa innovointikykyistä verkostoa ilmentävää vastaajaryhmää ja 3 matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävää vastaajaryhmää. Seuraavilla sarakkeilla on vastausten lukumäärä, keskiarvo ja yhteenlasketut keskiarvot. Innovointikykyiset ovat menestyneet keskimääräisesti innovointikyvyttömiä paremmin kaikissa yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaavissa väittämissä.

Taulukko 26. Mann-Whitneyn testi: Keskiarvot eri vastaajaryhmissä.

	vastaajaryhmä (Cluster Number of Case)	vastausten lukumäärä (N)	vastausten keskiarvo (Mean Rank)	Yhteenlasketut keskiarvot (Sum of Ranks)
Yritykseni myynti on lisääntynyt huomattavasti viimeisten kolmen vuoden aikana	1	11	12,55	138,00
	3	8	6,50	52,00
		19		
Yritykseni maine on parantunut huomattavasti	1	11	12,36	136,00
	3	8	6,75	54,00
		19		
Yritykselläni on useita uusia tuotteita	1	11	12,27	135,00
	3	8	6,88	55,00
		19		
Uusien tuotteiden mainonta on ollut tehokasta	1	11	12,82	141,00
	3	8	6,13	49,00
		19		
Yritykseni tuotot ovat nousseet nopeasti	1	11	12,82	141,00
	3	8	6,13	49,00
		19		
Yrityksen työntekijöiden määrä on nopeassa nousussa	1	11	11,91	131,00
	3	8	7,38	59,00
		19		

Varsinainen testitulos on kuvattu taulukossa 27. Yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaavat väittämät on kuvattu sarakkeissa, tarkasteltavat testitulokset riveillä. Tuloksista tarkastelemme Mann-Whitneyn U-testin arvoa ja sen kaksisuuntaista vastinetta, P-arvoa rivillä Asymp.Sig (2-tailed). Nollahypoteesi ”innovointikykyistä verkostoa ilmentävät vastaajayritykset eivät eroa matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävistä yrityksistä yritystoiminnan tuloksellisuudessa” toteutuu ainoastaan väittämässä ”yrityksen työntekijöiden määrä on nopeassa nousussa” (p-arvo > 0,05 = 0,073). Kaikissa muissa väittämissä toteutuu vaihtoehtoinen hypoteesi

(H1) ”innovointikykyistä verkostoa ilmentävät yritykset ovat yritystoiminnassaan tuloksellisia kuin matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävät yritykset” (p-arvo < 0,05 = 0,008 - 0,034).

Taulukko 27. Mann Whitneyyn testi: tilastot.

	Yrityksen myynti on lisääntynyt huomatta- vasti vii- meisten kolmen vuoden aikana	Yrityksen maine on parantunut huomatta- vasti	Yrityksellä- ni on useita uusia tuot- teita	Uusien tuotteiden mainonta on ollut tehokasta	Yrityksen tuotot ovat nousseet nopeasti	Yrityksen työntekijöi- den määrä on nopeassa nousussa
Mann-Whitney U	16,000	18,000	19,000	13,000	13,000	23,000
Wilcoxon W	52,000	54,000	55,000	49,000	49,000	59,000
Z	-2,355	-2,217	-2,115	-2,606	-2,638	-1,792
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019	,027	,034	,009	,008	,073
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,020 <sup>a</sup>	,033 <sup>a</sup>	,041 <sup>a</sup>	,009 <sup>a</sup>	,009 <sup>a</sup>	,091 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Cluster Number of Case

Tulkitsen taulukosta 27, että innovointikykyistä verkostoa ilmentävät yritykset ovat menestyneet hyvin ja matalaa verkoston innovointikykyä ilmentäviä vastaajia paremmin uusien tuotteiden mainonnan tehokkuudessa, tuottojen nopeassa nousussa ja yrityksen myynnissä: tulokset eroavat perusjoukosta ainoastaan 0,8-0,10 % riskillä eli sattuman todennäköisyys vastauksissa on hyvin pieni. Maineen parantumisessa ja uusien tuotteiden määrässäkin sattuman todennäköisyys on pieni, vain 2-3 %, eli tulos on merkitsevä. Näin ollen vaihtoehdoisen hypoteesin ”innovointikykyistä verkostoa ilmentävät yritykset ovat yritystoiminnassaan tuloksellisia kuin matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävät yritykset” paikkansapitävyys todistettiin em. tekijöitä koskevissa väittämissä. Poikkeuksena on yritysten työntekijöiden määrän nopea nousu, jossa tulos ei ole merkitsevä, sattuman todennäköisyys on noin 7 % ja kovin suurta eroa vertailuryhmään ei ole. Matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävät yritykset eivät menestyneet missään yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaavassa väittämässä toista vastaajaryhmää paremmin, mutta erot innovointikykyistä verkostoa ilmentävään vastaajaryhmään olivat pienimmät yrityksen työntekijöiden määrän nousua kuvaavassa väittämässä.

## 7. LAADULLINEN ANALYYSI

### 7.1. Tausta

Laadullisen analyysin tehtävä tässä tutkimuksessa on syventää määrällisten tulosten tulkintaa teemahaastatteluaineistolla. Laadullinen aineisto on kerätty 13.5.2009 lappilaisen ohjelmapalveluyrittäjän teemahaastatteluna (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009), sekä tämän ja kahden muun asiantuntijan pilottihaastatteluna (henkilökohtainen tiedonanto 27.1.2009, henkilökohtainen tiedonanto 16.2.2009). Pilottihaastattelujen tarkoituksena oli syventää empiiristä ymmärrystäni tutkimusaiheesta sekä testata teemahaastattelurungon toimivuutta kolmen asiantuntijan avulla ennen varsinaista teemahaastattelua.

Saatuani haastateltavilta luvan haastattelujen nauhoittamiseen ja aineiston taltiointiin tutkimustarkoitusta varten, haastattelin heitä teemahaastattelurunkoa mukailten (liite 2), jonka jälkeen muokkasin nauhoittamani haastatteluaineistot tekstimuotoon litteroimalla eli koodaamalla. Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 93, 105) mukaan litteroinnin voi toteuttaa tutkijan parhaaksi katsomalla tavalla. Niinpä litteroin haastatteluaineistot kysymysteemojen näkökulmasta olennaisten vastausten osalta, eli en litteroinut sanasta sanaan ilmauksia, jotka eivät suoranaisesti liittyneet tarkasteltavaan teemaan. Aineisto on analysoitu laadullisella sisällönanalyysillä. Analyysin tulkinnoissa hyödynnän teemahaastatteluaineistoa lukuun ottamatta kysymysteemaa ”markkinasuuntautuneisuus”, jossa poikkeuksellisesti hyödynnän 27.1.2009 pilottihaastattelun toisen haastateltavan vastausta.

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineiston analyysistä puhuttaessa voidaan käyttää ilmauksia aineistolähtöinen eli induktiivinen- ja teorialähtöinen eli deduktiivinen päättely. Näiden lisäksi voidaan puhua abduktiivisesta päättelystä, jonka mukaan teorian muodostus on mahdollista silloin kuin havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. Tällöin tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit. Abduktiivinen päättely on ominaista teoriasidonnaiselle eli teoriaohjaavalle aineiston analysoinnille. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002, s. 93, 97, 99, 105.) Valitsin teoriaohjaavan analyysitavan sisällönanalyysin toteutustavaksi. Mielestäni se on riittävän joustava analyysitapa, joka mahdollistaa uuden tiedon rakentumisen tutkimusongelmasta rajatun järkevän viitekehyksen puitteissa.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee kolmen vaiheen kautta: 1. aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä 2. aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja 3. lopuksi aineiston abstrahointiin eli teoreettisiin käsitteisiin liittämiseen. Aineistolähtöisen analyysin tapaan analyysin eteneminen tapahtuu aineiston ehdoilla aineiston abstrahointiin saakka: Analyysitapojen välinen ero ilmenee tavassa jolla empiirinen aineisto liitetään ennalta valittuihin teoreettisiin käsitteisiin; teoriaohjaavassa analyysissä käsitteet tuodaan esiin ilmiöstä jo ”tiedettyinä” eikä aineistolähtöisyyden tapaan aineistosta luomalla. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002, s. 97, 116.).

## **7.2. Sisällönanalyysi**

Seuraavaksi kuvaan analyysiprosessin etenemisen käytännössä. Tutkimusongelman kannalta keskeiset, analysoitavat teemat ovat markkinasuuntautuneisuus (teema 2), luottamus, vastavuoroisuus ja sitoutuminen (teema 3), sekä verkoston kehityshakuisuus eli innovointikyky (teema 4). Tarkastelun ulkopuolelle jäävä teema on verkostoyhteistyön motiivit (teema 1), koska se ei suoranaisesti liity määrittämään tutkimusongelmaan.

Ensimmäisenä analysoin teemaa markkinasuuntautuneisuus. Aineiston redusoinnin eli pelkistettyjen alkuperäisilmausten pohjalta ryhmittelin teemaan liittyvät samankaltaisuudet ja eroavuudet ja muodostin niistä alaluokkia, ja niistä edelleen yläluokkia ja pääluokkia. Alkuperäisilmauksista muodostettuja alaluokkia oli kahdeksan. Markkinasuuntautuneisuus ilmeni verkostoyhteistyökumppanien liiketoiminnassa ennakkoivana vuorovaikutuksena matkanjärjestäjiin päin (alaluokka 1) ja kysynnän vaihteluihin varautumisena (alaluokka 2). Markkinoilta tulevan tiedon välitystapaa verkostossa ilmensi nopea tiedonkulku pienessä matkailuyhteisössä (alaluokka 3), markkinoilta tulevaan tietoon reagointitapaa puolestaan nopea reagointi yrittäjätoimintaa sopeuttamalla (alaluokka 4). Markkinasuuntautuneisuuden ja asiakaslähtöisyyden merkitystä verkostoyhteistyölle ilmensivät asiakkaan tarpeiden huomiointi tuotetarjonnassa (alaluokka 5) ydintoimijoiden markkinatiedon tarve (alaluokka 6) (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009), asiakasnäkökulman priorisointi kohteen imagon kannalta (alaluokka 7) sekä objektiivisempi näkökulma kansainvälisten markkinoiden kautta (alaluokka 8) (henkilökohtainen tiedonanto, 27.1.2009).

Ennakoivassa vuorovaikutuksessa matkanjärjestäjiin päin oli kyse keskustelusta matkanjärjestäjien kanssa markkinatilanteesta ja ennakkoon varattavista asiakaskiintiöpaikoista sekä reagoinnista muuttuneisiin asiakaskiintiöihin välittämällä tietoa organisaatiossa ja yhteistyö-

kumppaneille. Kysynnän vaihteluihin varautuminen tarkoitti korvaavaa myyntiä matkanjärjestäjien laskevien asiakaskiintiöiden vuoksi. Nopealla tiedonkululla pienessä matkailuyhteisössä viitattiin siihen, että kaikki toimijat tuntevat toisensa ja ovat kiinteässä yhteistyössä keskenään, mikä edistää nopeaa tiedonkulkua. Nopealla reagoinnilla yritystasolla toimintaa sopeuttamalla tarkoitettiin korvaavaa myyntiä tai toimintojen supistamista kysyntää vastaavaksi. Asiakkaan tarpeiden huomiointi tuotetarjonnassa tarkoitti vastaajan mielestä yrityksen viime kädessä tärkeintä tehtävää; palvella asiakasta ja toteuttaa asiakkaan toiveiden mukaisia tuotteita (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009). Ydintoimijoiden markkinatiedon tarpeella viitataan yrityksen arvoketjun ydintoimijoihin ts. yrityksen keskeisiin, monia toimintoja hoitaviin yhteistyökumppaneihin, joilla on strategisesti suurempi tarve markkinatiedolle kuin yhtä palvelutoimintoa tuottavalla yhteistyökumppanilla (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009). Asiakasnäkökulman priorisoinnissa kohteen imagon kannalta oli kyse asiakkaan näkökulman huomioinnista ykkösasiana matkailukohteen kaikkien palvelutoiminnoissa, koska asiakas herkästi leimaa koko kohteen yhden negatiivisen palvelukokemuksen perusteella. Objektivi-  
semmalla näkökulmalla kansainvälisten markkinoiden kautta puolestaan tarkoitettiin lappilaisten matkailutoimijoiden mahdollisuutta nähdä markkinatilanne laajemmassa perspektiivissä kansainvälisten markkinoiden näkökulmasta (henkilökohtainen tiedonanto, 27.1.2009).

Edellä kuvattuja alaluokkia tiivistämällä ja yhdistämällä muodostin kuusi yläluokkaa: 1) kysynnän vaihteluihin varautuminen, 2) pienet piirit, 3) toiminnan sopeuttaminen markkinatilanteeseen, 4) asiakaslähtöisyys tuotannossa ja kohteessa, 5) markkinatiedon keskittyminen DMC-tasolle ja 6) yrittäjien yhteiset kansainväliset markkinat. Yläluokista tiivistin ja yhdistin edelleen neljä pääluokkaa: 1) ydintoimijoiden intressi markkinatiedon keruuseen, 2) kysynnän vaihtelujen ennakointi ja toiminnan sopeuttaminen yritystasolla, 3) yhteisöllinen tiedonvälitys yhteisten kansainvälisten markkinoiden takia, 4) asiakaslähtöisyyden tärkeys tuotetarjonnassa ja kohdetasolla.

Seuraavaksi abstrahoin eli liitän markkinasuuntautuneisuutta koskevan tiivistetyn aineiston (~pääluokat) teoreettisiin käsityksiin. Ydintoimijoiden intressi markkinatiedon keruuseen liittyy Kohlin ja Jaworskin (1990) näkemykseen markkinatiedon hankkimisesta jonka mukaan markkinatietoa tulisi hankkia yrityksen päätöksentekoa tukevien järjestelmien, markkinatietojärjestelmien ja markkinatutkimusten avulla huomioiden asiakkaiden nykyiset tarpeet ja mahdollisia tulevia tarpeita ennakoiden (Kohli & Jaworski, 1990). Ydintoimijat voidaan lukea yrityksen päätöksentekoa tukeviksi järjestelmiksi, sillä yritysverkoston päätöksenteossa huomioidaan yhteistyökumppanien mielipiteet. Ydintoimijoiden intressi markkinatiedon keruuseen

liittyy myös Pelhamin (1997) näkemyksiin, jonka mukaan kyvykkäät markkinatietoa keräävät ja hyödyntävät yritykset pystyvät ennustamaan markkinoiden muutoksia ja mukautumaan niihin nopeasti. Ne myös ymmärtävät arvon merkityksen asiakkaalle. (Pelham, 1997, Karan ym., 2005, s.108 mukaan.)

Kysynnän vaihtelujen ennakointi ja toiminnan sopeuttaminen yritystasolla liittyy puolestaan löyhästi Slaterin ja Narverin (1990) näkemykseen päätöksentekokriteereistä, kuten voitontavoittelun fokus pitkällä aikajänteellä. Käytännössä tämä tarkoittaa mm., että yrityksen on reagoitava nopeasti kysynnän vaihteluihin ja sopeutettava toimintaansa kysyntää vastaavaksi, mutta vältettävä liian radikaaleja toimenpiteitä, jotka olisivat haitaksi liiketoiminnalle tulevaisuudessa.

Yhteisöllinen tiedonvälitys yhteisten kansainvälisten markkinoiden takia liittyy osittain Kohlin ja Jaworskin (1990) näkemykseen markkinatiedon jakamisesta ja siihen reagoinnista: Markkinatietoa tulisi jakaa yrityksessä viestimällä tieto yrityksen kaikki toiminnot läpäisevällä tavalla sekä osasto- että henkilökohtaisella tasolla niin virallisia kuin epävirallisia kanavia käyttäen. Markkinatiedossa ilmeneviin markkinaympäristön muutoksiin tulisi vastata koko yrityksen taholta. (Kohli & Jaworski 1990.) Käytännössä verkostossa markkinatietoa välitetään ja siihen vastataan paitsi sisäisesti yrityksen taholta, ennen kaikkea yhteisöllisesti verkostoon kuuluvien yritysten välillä ja koko verkoston taholta.

Asiakaslähtöisyyden tärkeys tuotetarjonnassa ja kohdetasolla liittyy sekä Slaterin ja Narverin (1990), sekä Kohlin ja Jaworskin (1990) teorioihin. Slaterin ja Narverin mukaan markkinasuuntautuneisuus koostuu mm. toiminnallisista ulottuvuuksista, kuten asiakassuuntautuneisuudesta jossa on kyse asiakaskohderyhmien huomioinnista ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä sekä toimintojenvälisestä koordinoinnista, jotta resursseja käytettäisiin jatkuvan arvon luomiseksi asiakkaalle. Kohlin ja Jaworskin teorian mukaan markkinatietoa tulisi hankkia asiakkaiden nykyisiä tarpeita huomioimalla ja mahdollisia tulevia tarpeita ennakoimalla. (Slater & Narver, 1990, Kohli & Jaworski 1990.) Käytännössä kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden nykyiset tarpeet tulisi huomioida ja muuttuvia tarpeita tulisi ennakoida sekä yritysten tuotetarjonnassa että verkostossa kohdetasolla, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan arvoa tuottavia palveluita.

Seuraavaksi analysoin teemaa Luottamus, vastavuoroisuus ja sitoutuminen. Pelkistettyjen alkupeäsilmausten pohjalta ryhmittelin teemaan liittyvät samankaltaisuudet ja eroavuudet vii-

deksi alaluokaksi, jotka tiivistin ja yhdistin viideksi yläluokaksi ja lopulta neljäksi pääluokaksi. Verkostokumppanien välille rakentuvan luottamuksen kannalta merkittävänä seikkana pidettiin palvelun toteuttamista ja rahaliikenteen hoitamista yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti (alaluokka 1). Verkostokumppanilta toivottavia ominaisuuksia ja uhrauksia ilmensivät kaikkien verkostotoimijoiden sitoutuminen yhteiseen päämäärään liiketoiminnallisilla panostuksilla (alaluokka 2). Vastavuoroisuuden merkitystä pitkäaikaisessa verkostoon sitoutumisessa kuvasi vastavuoroisten palvelusten tärkeys pitkäaikaisessa yhteistyössä (alaluokka 3). Verkostokumppanien resurssipanosten tasapuolisuuden tärkeyttä sitoutumisen kannalta ilmensi yhteistyöpanostukset toimijan resurssien mukaan (alaluokka 4). Pitkäaikaista verkostoyhteistyötä edistäviä seikkoja olivat pitkäaikaista yhteistyötä edistävät henkilökemiat, luotettavuus ja ammattitaito (alaluokka 5) (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009).

Alaluokista tiivistin edelleen viisi yläluokkaa: 1) yhteisten pelisääntöjen noudattaminen liiketoimintatasolla, 2) tasapuoliset panostukset liiketoiminnoissa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, 3) vastavuoroisuus pidemmässä yhteistyössä, 4) resurssien mukainen yhteistyö, 5) henkilökemiat, luotettavuus ja ammattitaito. Yläluokista yhdistin lopuksi neljä pääluokkaa: 1) sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin ja päämääriin liiketoiminnoissa, 2) vastavuoroiset palvelukset pitkäaikaisessa yhteistyössä 3) resurssien mukainen yhteistyö 4) yhteistyötä edistävät henkilökohtaiset tekijät.

Seuraavaksi liitän luottamusta, vastavuoroisuutta ja sitoutumista koskevan tiivistetyn aineiston Pesämaan ym. (2010) teoriaan luottamuksen, vastavuoroisuuden ja yritysten välisen sitoutumisen muodostumisesta. Yritysten välisessä sitoutumisessa on kyse kehitysprosessista, jonka ensimmäinen vaihe ja lähtökohta on motiivi/motiivit yhteistyösuhteen aloittamiseen. Ne voidaan jakaa koviin eli konkreettisiin ja pehmeisiin eli abstraktimpiin motiiveihin. Seuraavat vaiheet ovat 2) verkostokumppanin valinta, 3) luottamuksen muodostuminen verkostokumppaniin ja suhteen vahvistuminen ja 4) sitoutuminen luottamuksen saavuttamisen ja vastavuoroisuuden myötä. (Pesämaa ym., 2010, s. 66-68.)

Sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin ja päämääriin liiketoiminnoissa liittyy yritysten välistä sitoutumista kuvaavan kehitysprosessin viimeiseen vaiheeseen, jossa yritykset sitoutuvat toisiinsa luottamuksen ja vastavuoroisuuden lujittaman yhteistyösuhteen myötä. Sitoutuminen on avainasemassa vakaan yhteistyösuhteen ja hyvän suorituskyvyn takaamiseksi. (Pesämaa ym., 2010, s. 66-68.) Sitoutumista edeltää luottamuksen saavuttaminen yhteistyökokemusten myötä ja vastavuoroisuuden kautta. Jotta aitoa sitoutumista tapahtuisi, yhteistyökumppanien



tulee olla tietoisia mihin he konkreettisesti sitoutuvat, ja millaisia yhteisiä liiketoiminnallisia päämääriä he tavoittelevat.

Vastavuoroiset palvelukset pitkäaikaisessa yhteistyössä liittyy Pesämaan ym. (2010) näkemykseen vastavuoroisuudesta: suhde luotettavina pidettyjen kumppanien kanssa vahvistuu ja heidän kanssaan pyritään vastavuoroiseen yhteistyösuhteeseen. Vastavuoroisuuden edellytyksenä on, että jokainen verkostokumppani panostaa yhteistyösuhteeseen: verkostokumppanilla on velvollisuus panostaa omista resursseista verkoston yhteiseen hyvään saadakseen palveluksia toisilta. Vastavuoroisuus määrittelee ”kirjoittamattomat säännöt” vastavuoroisiin palveluksiin liittyen ja miten yhteistyökumppaneita tulisi kohdella käytännön tasolla. (Pesämaa ym., 2010, s. 66-68.)

Resurssien mukainen yhteistyö liittyy välillisesti verkostoon liittymisen koviin- eli konkreettiin, hallittaviin motiiveihin kuten kustannusten jakaminen. Niin ikään se liittyy sitoutumiseen, koska sitoutumiseen liittyvät lupaukset resurssien vaihtamisesta myös tulevaisuudessa sekä resurssien allokointi ja toiminnallinen integrointi yritysten paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi. (Pesämaa ym., 2010, s. 66-68.)

Yhteistyötä edistävät henkilökohtaiset tekijät liittyvät välillisesti verkostoon liittymisen pehmeisiin eli abstraktimpiin motiiveihin kuten muihin toimijoihin tutustuminen ja oppiminen (~ kyvykkyyksien jakaminen ja vahvistaminen, tietotaidon hankkiminen, työntekijöiden taitojen kehittäminen). (Pesämaa ym. 2010, s. 66-68. Käytännön tasolla yhteistyötä edistäviä henkilökohtaisia tekijöitä olivat verkostoyhteistyökumppaneiden väliset toimivat henkilökemiat, sekä verkostoyhteistyökumppanin luotettavuus ja ammattitaito (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009).

Viimeisenä analysoin teemaa Verkoston kehityshakuisuus, jolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tarkasteltua verkoston innovointikykyä. Aineiston pelkistettyjen alkuperäisilmausten pohjalta ryhmittelin teemaan liittyvät samankaltaisuudet ja eroavuudet ja muodostin niistä kaksitoista alaluokkaa, joita tiivistämällä ja yhdistämällä muodostin edelleen kymmenen yläluokkaa ja seitsemän pääluokkaa. Alaluokka 1) verkoston ja yrityksen yhteensopivuuden tarve kasvuhakuisen yrityksen näkökulmasta ilmentää verkoston kehityshakuisuuden merkitystä yrityksen kannalta. Alaluokka 2) yhteisen linjan tärkeys kiinteässä yhteistyössä puolestaan kuvaa yrittäjien yhtenevän liiketoiminnallisen suuntautumisen merkitystä verkostoyhteistyössä. Alaluokka 3) verkostotoimijoiden liiketoiminnallinen menestys laatutason ylläpidon näkö-

kulmasta kuvaa verkostokumppanien liiketoiminnallisen menestyksen merkitystä verkostolle. Alaluokka 4) veturityrityksen myynti- ja markkinointiosaaminen kuvaa verkoston veturiyritykseen kohdistuvaa osaamistarvetta. Alaluokat 5) kilpailevat palvelut vaihtoehtoina asiakkaalle ja 6) päällekkäisyyden välttäminen verkostoitumisessa ilmentävät kilpailijoiden aiheuttaman uhkan kääntämistä verkostoitumisen kautta mahdollisuudeksi. Alaluokka 7) lappilainen omistus ja isojen toimijoiden yhteistyö kilpailuetuna ilmentää Lapin matkailuelinkeinon säilymistä lappilaisissa käsissä edistävää verkostoyhteistyötä. Alaluokka 8) yhteistyökumppanuuksien syntyminen hankkeiden avulla ilmentää hanketoiminnan merkitystä yritykselle. Alaluokka 9) alueorganisaatioiden keskeinen rooli uusilla markkinoilla kuvaa matkailun alueorganisaatioiden merkitystä yritykselle uusille markkinoille laajennettaessa. Alaluokka 10) matkailun ympärivuotisuuteen panostaminen ja toimijoiden välinen ajatustenvaihto kuvaa kehittämisehdotuksia alueelliseen verkostoyhteistyöhön liittyen. Alaluokat 11) verkoston jäsenten toisistaan poikkeavan palvelutarjoaman tärkeys ja 12) kilpailevien yritysten yhteistyö tulevaisuuden mahdollisuutena kohdenäkökulmasta kuvaavat matkailutuotetarjonnan monipuolisuuden / tuotedifferoinnin merkitystä sekä kilpailevien yritysten yhteistyön mahdollisuuksia kohdeverkostolle (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009).

Edellä mainitut alaluokat tiivistin kymmeneksi yläluokaksi: Yläluokassa 1) verkoston ja kasvuyrityksen synergia on kyse siitä, että kasvava yritys palvelee kehityshakuista verkostoa ja vastaavasti toisinpäin, eli molemmat hyötyvät toisistaan ja aikaansaavat yhdessä synergiaetuja eli suotuisia yhteisvaikutuksia. Yläluokka 2) yhteinen linja yhteistyössä tarkoittaa yritysten yhteistä liiketoiminnallista suuntautumista, joka on tärkeää kiinteässä yhteistyössä. Yläluokka 3) tasapuolinen liiketoiminnallinen menestyminen verkostoa vahvistavana tekijänä viittaa siihen, että verkostoon kuuluvien yritysten jokseenkin tasapuolinen menestyminen turvaa yritysten palveluiden laadun säilymisen ja siten vahvistaa verkoston menestymistä kokonaisuutena. Yläluokka 4) myynti- ja markkinointiosaamisen tärkeys viittaa verkoston veturiyritykseltä toivottuun osaamiseen. Yläluokka 5) optimaalinen kilpailuasetelma verkostossa tarkoittaa asiakkaan kannalta valinnan mahdollisuutta ja useampia palveluvaihtoehtoja, ja yrityksen kannalta pyrkimystä verkostoitua sellaisten yhteistyökumppaneiden kanssa, joilla ei ole kovin paljon päällekkäisiä toimintoja, jolloin kukin yhteistyökumppani voi paremmin keskittyä oman ydinosamiseensa. Yläluokka 6) lappilainen omistus ja isojen yhteistyö viittaa lappilaisen matkailuelinkeinon säilymiseen lappilaisessa omistuksessa isojen ohjelmapalvelutoimijoiden yhteistyötä tiivistämällä. Yläluokka 7) yhteistyökumppanuuksia synnyttävät hankkeet kuvaa hankkeiden roolia yrityksen kannalta. Yläluokka 8) alueorganisaatiot tienraivaajana viittaa alueorganisaatioiden rooliin yrityksen näkökulmasta uusilla markkinoilla, joissa se te-

kee kohdealuetta tunnetuksi, mikä puolestaan helpottaa yhteistyökumppanien hankkimista ja kaupankäyntiä heidän kanssaan. Yläluokka 9) ympärivuotinen matkailutulo viittaa Lapin matkailuelinkeinon haasteeseen kasvattaa kysyntää joulupainotteisesta sesongista tasaisemman ympärivuotisen kysynnän suuntaan. Yläluokka 10) heterogeenisyys verkoston voimavarana viittaa tuotedifferoinnin merkitykseen verkostossa, eli kilpailevien yritysten erilaisen tuotetarjonnan keskinäistä kilpailua vähentävänä tekijänä ja potentiaalista keskinäistä verkostoyhteistyötä edistävänä tekijänä (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009).

Edellä mainituista yläluokista yhdistin lopuksi seitsemän pääluokkaa: 1) kasvu- ja kehityshakuisuus yritys- ja verkostotasolla, 2) verkostokumppaneiden yhtenäinen linja ja liiketoiminnallinen menestyminen laadunvarmistajana, 3) kaupantekijöiden tarve verkoston vetureina, 4) tuotedifferoinnin ja kilpailijoiden verkostoyhteistyön mahdollisuudet, 5) lappilainen omistus ja isojen yhteistyö, 6) markkinoita laajentavat alueorganisaatiot ja yhteistyökumppanuuksia synnyttävät hankkeet 7) Lapin matkailun ympärivuotisuuden haaste.

Seuraavaksi abstrahoin eli liitän verkoston innovointikykyä koskevan tiivistetyn aineiston (~pääluokat) teoreettisiin käsityksiin. Kasvu- ja kehityshakuisuus yritys- ja verkostotasolla on kytköksissä Hurleyn ja Hultin (1998) näkemyksiin yritysten markkinasuuntautuneisuuden, innovatiivisuuden ja tuloksellisemman liiketoiminnan välisistä yhteyksistä. Heidän mukaansa markkinasuuntautuneet yritykset pystyvät ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja vastaamaan niihin innovatiivisilla tuotteilla, jolloin niillä olisi paremmat mahdollisuudet kilpailuedun kehittämiseen ja paremman tuloksellisuuden saavuttamiseen liiketoiminnassaan. (Hurley & Hult, 1998, Ruibyten, 2011, s. 30-31 mukaan.) Käytännössä kasvu- ja kehityshakuinen yritys odottaa samoja arvoja yhteistyöverkostoltaan ja yhteistyökumppaneiltaan. Sille on myös ominaista kuunnella herkemällä korvalla asiakkaiden toiveita ja kehittää niiden mukaisia, tai jopa asiakkaan toiveet ylittäviä tuotteita, joilla erotutaan positiivisesti kilpailijoista. Innovatiiviset tuotteet, joissa on jotakin "extraa" voidaan yleensä hinnoitella korkeammalle kuin perustuotteet ja ne menevät todennäköisesti myös paremmin kaupaksi, jolloin kysyntä kasvaa ja yrityksen tuloksellisuus paranee.

Verkostokumppaneiden yhtenäinen linja ja liiketoiminnallinen menestyminen laadunvarmistajana sekä kaupantekijöiden tarve verkoston vetureina ovat niin ikään yhteyksissä Hurleyn ja Hultin (1998) em. näkemyksiin jatkumona: Verkostokumppaneiden yhtenäinen linja voi olla esimerkiksi kasvu- ja kehityshakuisuutta, palvelun laatuun panostamista, tai aktiivista markkinoiden seuranta ja markkinatiedon hyödyntämistä liiketoiminnassa ja tuotesuunnittelussa.

Tällaiset yritykset todennäköisesti menestyvät kilpailijoitaan paremmin, jolloin laatuasioihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota saavutetun maineen ja hankittujen asiakkuuksien ylläpitämiseksi sekä uusien hankkimiseksi. Kaupantekijöiden tarve kasvu- ja kehityshakuisten yritysten verkostossa on ilmiselvä; pelkästään innovatiiviset tuotteet ja erinomainen palvelu ei riitä, vaan ne pitää osata markkinoida ja myydä halutuille kohderyhmille, jotta kauppaa syntyi ja yrityksen liiketoiminta olisi tuloksellista.

Tuotedifferoinnin ja kilpailijoiden verkostoyhteistyön mahdollisuudet, lappilainen omistus ja isojen yhteistyö, markkinoita laajentavat alueorganisaatiot ja yhteistyökumppanuuksia synnyttävät hankkeet ovat kaikki lappilaista matkailuelinkeinoa monipuolistavia, vahvistavia ja kasvua mahdollistavia tekijöitä. Kilpailevien yritysten tuotetarjontaa erilaistamalla palvelujen kokonaiskysyntä kasvaa, ja kynnys verkostoyhteistyöhön kilpailijoiden kesken on matalampi, kun tuotetarjonta ei ole keskenään kovin päällekkäistä. Lappilaisella omistuksella turvataan matkailuelinkeinon säilyminen lappilaisissa käsissä, isojen yhteistyöllä viitataan isojen matkailutoimijoiden yhteistyöhön, joka niin ikään edistää lappilaista omistusta. Matkailun alueorganisaatioiden rooli kohteen tunnetuksi tekemisessä ja alueen matkailuelinkeinoa koordinoivana voimana on merkittävä yritysten laajentaessa uusille markkinoille. Hankeyhteistyö puolestaan edistää luontevasti uusia yhteistyökumppanuuksia.

Nämä asiat ovat mahdollisia, mikäli yrityksissä ja verkostossa löytyy innovatiivisuutta ja innovaatiokykyä, eli esimerkiksi avoimuutta uusille ideoille tai avointa yrityskulttuuria, tai valmiutta omaksua ja toteuttaa uusia ideoita, prosesseja tai tuotteita. (Burns & Stalker, 1961, Ruibyten, 2011, s. 25 mukaan.)

Lapin matkailun ympärivuotisuuden haaste eli Lapin matkailun kysynnän painopisteen siirtäminen joulukuun ja talvipainotteisuudesta ympärivuotiseksi kysynnäksi on Lapin matkailun kasvun edellytys, johon verkostonäkökulmasta voitaisiin vastata markkinasuuntautuneisuudella ja innovointikyvyllä. Kuten edellä olen kuvannut, markkinasuuntautunut verkosto hankkii markkinatietoa aktiivisesti, jakaa sitä laajasti sekä yritys- että verkostotasolla, ja vastaa markkinatietoon esimerkiksi reagoimalla markkinoiden muutoksiin toimintaansa sopeuttamalla (Kohli ja Jaworski, 1990).

### 7.3. Tulkinta

Teemahaastatteluaineiston sisällönanalyysin pohjalta rakentui merkittäviä asiakokonaisuuksia markkinasuuntautuneisuudesta, sitoutumisesta sekä verkoston innovointikykyä. Ne täydensivät määrällisen analyysin tuloksia ja tulkintaa joissa ilmeni, että markkinasuuntautuneisuudella ja sidosryhmäsuhteiden hoitamisella on merkitystä verkoston innovointikykyyn. Sisällönanalyysissä ilmeni, että markkinasuuntautuneisuudessa keskeisiä asioita ovat ydintoimijoiden intressi markkinatiedon keruuseen, kysynnän vaihtelun ennakointi ja toiminnan sopeuttaminen yritystasolla, yhteisöllinen tiedonvälitys yhteisten kansainvälisten markkinoiden takia, sekä asiakaslähtöisyyden tärkeys tuotetarjonnassa ja kohdetasolla.

Matkailun ohjelmapalveluliiketoiminnassa ydintoimijoiden intressi markkinatiedon keruuseen on ilmeinen, koska kyse on yhteistyökumppanien yhteisistä asiakkaista, eli markkinatieto vaikuttaa merkittävästi yhteistyökumppanien strategiaan liiketoimintoihin. Kysynnän vaihtelujen ennakointi ja toiminnan sopeuttaminen yritystasolla on elinehto, koska matkailuala on äärimmäisen suhdanneherkkä ala talouden trendit heijastuessa voimakkaasti palvelujen kysyntään. Ohjelmapalveluyritykselle onkin tärkeää ennakoida muutoksia ja sopeuttaa toimintaansa muuttunutta kysyntää vastaavaksi, jotta yrityksen liiketoiminta olisi tuloksellista tai säilyisi mahdollisimman vähän tappiollisena kysynnän laskiessa.

Yhteisöllinen tiedonvälitys yhteisten kansainvälisten markkinoiden takia on tarpeen, koska matkailuyritysten kohdeverkostossa on kaikkien etu, että olennainen tieto markkinoilta kulkee kaikille yrityksille, jotta siihen voidaan reagoida koko kohteen tasolta, eikä vain yrityksestä riippuen. Asiakaslähtöisyys, eli asiakkaan tarpeiden priorisoiminen tulisi olla ykkösasia niin tarjottavissa tuotteissa kuin kaikissa matkakohteen toiminnoissa. Mikäli näin ei ole, kohteen imago kääntyy negatiiviseksi matkailijoiden silmissä ja matkailupalvelujen kysyntä hyvin todennäköisesti laskee.

Määrällisen analyysin tuloksissa ilmeni myös, että henkilöiden välinen sitoutuminen ei riitä selittämään verkoston innovointikyvyssä tapahtuvaa vaihtelua. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei sitoutuminen olisi tärkeää yhteistyökumppanien välisessä suhteessa ja verkostoyhteistyössä yleensä. Ohjelmapalvelutoimijan näkökulmasta sitoutumisessa keskeisiä asioita olivat sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin ja päämääriin liiketoiminnoissa, vastavuoroiset palvelukset pitkäaikaisessa yhteistyössä, resurssien mukainen yhteistyö, ja yhteistyötä edistävät henkilökohtaiset tekijät.

Aito sitoutuminen edellyttää, että luottamus yhteistyökumppaniin on saavutettu ja yhteistyökumppanit ovat tietoisia mihin he konkreettisesti sitoutuvat, ja millaisia yhteisiä liiketoiminnallisia päämääriä he tavoittelevat. Sitoutumisessa on yleensä kyse pitkäaikaisesta kehitysprosessista, johon vaikuttavat merkittävästi yhteistyökumppanin arvot ja toimintatavat. Vastavuoroiset palvelukset korostuvat pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa. Yhteistyökumppanit odottavat toisiltaan joustavuutta ja apua tarpeen vaatiessa ja ovat valmiita tekemään vastapalveluksia itsekin. Tämä lisää keskinäistä luottamusta, mikä luo jatkuvuutta yhteistyösuhteeseen.

Resurssien mukainen yhteistyö verkostossa tarkoittaa, että kukin verkoston jäsenyritys voi panostaa verkostoon omien resurssiensa mukaan. On selvää, että esimerkiksi mikroyritys ei voi panostaa verkostoyhteistyöhön aivan samassa suhteessa kuin pk-yritys. Resurssit voivat olla aineellisia /konkreettisia kuten kustannuksiin osallistuminen tai aineettomia /abstrakteja kuten osaamisen jakaminen verkostokumppanien kesken. Yhteistyötä edistäviä henkilökohtaisia tekijöitä ovat toimivat henkilökemiat, yhteistyökumppanin luotettavuus ja ammattitaito (henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2009).

Markkinasuuntautuneisuuden ja sitoutuneisuuden lisäksi sisällönanalyysissä käsiteltiin selitettävää ilmiötä, verkoston innovointikykyisyyttä. Verkoston innovointikyvyn kannalta merkityksellisiä asiakokonaisuuksia ohjelmapalvelukontekstissa löytyi runsaasti: yritysten ja verkoston toisiaan tukeva kasvu- ja kehityshakuisuus, verkostokumppaneiden yhtenäinen linja ja liiketoiminnallinen menestyminen, kaupantekijöiden tarve verkostossa, tuotedifferointi ja kilpailijoiden verkostoyhteistyön mahdollisuudet, lappilainen omistus ja isojen matkailutoimijoiden yhteistyö, markkinoita laajentavat alueorganisaatiot ja yhteistyökumppanuuksia synnyttävät hankkeet, sekä Lapin matkailun ympärivuotisuuden haaste.

Kasvu- ja kehityshakuiselle yritykselle on tärkeää, että verkosto on yhtä lailla eteenpäin pyrkivä, jolloin yritys ja verkosto tuovat toisilleen synergiaetua. Verkosto on monimuotoinen kokonaisuus, ja se koostuu monista erilaisista toimijoista. Verkostokumppaneilla tulisi kuitenkin olla yhtenäinen linja yhteisissä toiminnoissaan, jotta yhteistyö olisi sujuvaa. Olisi myös tärkeää, että kaikki verkostokumppanit menestyisivät jollakin tasolla, koska vakaa pääoma varmistaa palvelun laatutason säilymisen.

Kaupantekijöiden tarve on keskeinen innovointikykyiselle verkostolle. Uudet tuotteet, palvelut, yritykset, toimintatavat, kohdetarjonta ym. täytyy pystyä markkinoimaan kohderyhmille

houkuttelevasti, arvoa tuottavalla tavalla ja heidän omalla kielellään, ja myynnin tulisi olla ammattimaista, tehokasta ja kannattavaa.

Tuotendifferoinnille eli kilpailevien yritysten tuotteiden erilaistamiselle jollakin tapaa on tilausta, koska erottuminen kilpailijan tuotteesta tekee tuotteen houkuttelevammaksi asiakkaan silmissä. Kilpailijoidenkin yhteistyö verkostossa on mahdollista, jos tuotteet eivät ole aivan samanlaisia keskenään. Monipuolisempi tarjooma on myös kohteen vetovoimaa lisäävä tekijä matkailijan silmissä ja merkittävä tekijä seuraavasta lomakohteesta päätettäessä.

Lappilainen omistus matkailuelinkeinossa ja isojen matkailutoimijoiden yhteistyö koettiin tärkeäksi kilpailussa pärjäämisen keinoksi, jotta lappilainen matkailuelinkeino säilyy tulevaisuudessakin lappilaisissa käsissä. Lapin matkailun ympärivuotisuuden haasteeseen on tähän saakka ollut vaikea vastata: matkailijavirta on jouluna huipussaan ja kylminä talvikuukausinakin riittää matkailijoita, jotka haluavat kokea arktisuuden, joulun taian jne. Miksi sama ei onnistu keväällä, kesällä ja syksyllä? Innovointikykyinen verkostoyhteistyö voisi mahdollisesti olla ratkaisu ongelmaan. Käytännössä Lapin matkailutoimijat voisivat verkostoissa hankkia aktiivisesti tietoa markkinoilta eli niin potentiaalisista asiakkaista kuin kilpailijoistaan esimerkiksi markkinatutkimuksilla, jakaa markkinatietoa laajasti yrityksissään ja yhteistyökumppaneilleen sekä reagoida markkinoiden muutoksiin verkostotasolla esimerkiksi entistä innovatiivisemmilla tuotekehitys-, markkinointi- ja myyntitoimenpiteillä. Näin kysynnän painopistettä voitaisiin paremmin ohjata ympärivuotisempaan suuntaan. Toimintoja koordinoimalla varmistettaisiin, että kaikki toiminnot tähtäävät niin yritys-, verkosto- kuin kohdetasolla arvon luomiseen asiakkaalle, joka puolestaan heijastuisi positiivisesti matkailuliiketoiminnan tuloksellisuuteen ja matkakohteen imagoon.

## **8. TUTKIMUKSEN TULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET, RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET**

### **8.1 Tutkimustulokset**

#### **8.1.1 Tutkimustulosten raportointi**

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen keskeiset tulokset määrällisen ja laadullisen analyysin tuloksista tekemieni tulkintojen pohjalta. Raportoin tulokset tutkimusongelman kysymyksenasettelun mukaisessa järjestyksessä, ensin määrällisen analyysin tulokset, sitten laadullisen analyysin tulokset ja lopuksi pyrin vastaamaan aiheeseen liittyviin osatutkimuskysymyksiin molempien aineistojen pohjalta.

Päätutkimuskysymyksenä oli selvittää millainen merkitys yritysten ja henkilöiden välisellä sitoutumisella sekä verkoston markkinasuuntautuneisuudella on verkoston innovointikykyyn eli verkoston kehitykseen. Lisäksi tarkoitus oli selvittää millainen yhteys verkoston innovointikyvyllä on verkostoon kuuluvien yritysten menestymiseen eli yritystoiminnan tuloksellisuuteen. Päätutkimuskysymykseen vastaaminen edellytti vastaamista osatutkimuskysymyksiin, jotka perustuivat sitoutumista, markkinasuuntautuneisuutta, yritystoiminnan tuloksellisuutta ja verkoston innovointikykyä koskeviin kysymyksiin 15, 16, ja 18 – 22 (liite 1). Osatutkimuskysymykset olivat:

- Kuinka tärkeäksi henkilökohtaisten suhteiden vaaliminen koetaan verkostoyhteistyössä?
- Millainen merkitys a) kumppaniyritysten priorisoinnilla ja b) verkostokumppaneiden samansuuruisilla resurssipanostuksilla on verkostoon sitoutumisessa?
- Kuinka aktiivisesti verkoston jäsenet keräävät markkinatietoa?
- Kuinka hyvin verkostokumppanit jakavat markkinatietoa toistensa kesken?
- Millä tavoin verkoston jäsenet reagoivat markkinoiden muutoksiin?
- Mitkä tekijät edistävät yrityksen menestymistä ja verkoston innovointikykyä?

#### **8.1.2 Sitoutumisen merkitys verkoston innovointikykyyn**

Määrällisen analyysin tuloksissa henkilöiden välisellä sitoutumisella ja liikesuhteilla ei ollut merkitystä verkoston innovointikykyyn Lapin matkailun ohjelmalvelutoimialan kontekstissa. Verkoston innovointikykyä sitoutumisen osalta selittävä summamuuttuja oli nimeltään



Henkilöiden välinen sitoutuminen ja liikesuhteet ja se koostui yhteistyökumppanien henkilökohtaisia suhteita ja niiden yritykselle tuottavia etuja koskevista väittämistä sekä verkoston uskottavuuden johtamisesta palkitseviin liikesuhteisiin jäsenyritysten kesken koskevista väittämistä. Kyseinen summamuuttuja koski pääasiassa henkilöiden välistä sitoutumista; yritysten välistä sitoutumista kuvaavat muuttujat karsittiin jatkoanalyyseistä reliabiliteettianalyysin tulosten (luku 6.3.) perusteella, sillä ne eivät parantaneet rakennettavan summamuuttujan merkitsevyyttä jatkoanalyyseissä.

Sitoutumisen merkitys verkostossa kuitenkin korostui laadullisen analyysin tuloksissa: Sitoutuminen on tärkeää yhteistyökumppanien välisessä suhteessa ja verkostoyhteistyössä, erityisesti sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin ja liiketoiminnallisiin päämääriin, vastavuoroiset palvelukset pitkäaikaisessa yhteistyössä, resurssien mukainen yhteistyö, sekä yhteistyötä edistävät henkilökohtaiset tekijät. Aito sitoutuminen edellyttää luottamusta yhteistyökumppaniin ja tietoa yhteisistä liiketoiminnallisista päämääristä sekä tekijöistä, mihin yhteistyösuhteessa konkreettisesti sitoudutaan. Sitoutumisessa on useimmiten kyse pitkäaikaisesta kehitysprosessista, johon vaikuttavat yhteistyökumppanin arvot ja toimintatavat. Yhteistyökumppanit odottavat toisiltaan joustavuutta ja apua tarpeen vaatiessa ja ovat itsekkin valmiita vastavuoroisiin palveluksiin. Tämä lisää keskinäistä luottamusta, mikä luo yhteistyösuhteelle jatkuvuutta. Kunkin verkoston jäsenyrityksen tulisi voida panostaa verkostoon omien resurssiensa mukaan. Yhteistyötä edistäviä henkilökohtaisia tekijöitä ovat toimivat henkilökemiat sekä yhteistyökumppanin luotettavuus ja ammattitaito.

Laadullisen analyysin tulosten pohjalta kysymyksiin henkilökohtaisten suhteiden vaalimisen tärkeydestä verkostoyhteistyössä, kumppaniyritysten priorisoinnin sekä verkostokumppaneiden samansuuruisten resurssipanostusten merkityksestä verkostoon sitoutumisessa voi vastata seuraavasti. Henkilökohtaisten suhteiden vaaliminen koettiin verkostoyhteistyössä tärkeäksi ja suhteita strategiaan yhteistyökumppaneihin oltiin valmiita priorisoimaan, koska ne vaikuttivat merkittävästi kumppaniyritysten ydinliiketoimintaan. Verkostokumppaneiden samansuuruisia resurssipanoksia tärkeämpiä verkostoon sitoutumisen kannalta olivat panostukset verkostoon yrityksen käytettävissä olevien resurssien mukaisesti. Määrällisessä aineistossakin (luku 6.1.1.) henkilökohtaisten suhteiden vaaliminen koettiin tärkeäksi, samoin suhteiden tuottamat edut ja yhteistyökumppanin yksilölliset taidot muussa liiketoiminnassa. Jokseenkin tärkeäksi koettiin palkitsevat liikesuhteet muiden jäsenyritysten kesken ja verkoston jäsenten yhteinen sitoutuminen verkoston tulevaan toimintaan.

### 8.1.3 Markkinasuuntautuneisuuden merkitys verkoston innovointikykyyn

Määrällisessä analyysissä verkoston markkinasuuntautuneisuutta kuvasi summamuuttuja Verkoston markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen, joka selitti hyvin verkoston innovointikyvyssä tapahtuvaa vaihtelua. Kyseinen summamuuttuja sisälsi väittämiä, jotka koskivat julkisen sektorin ja muiden ulkoisten toimijoiden kanssa toimimista, nopeaa reagointia asiakkaiden valituksiin, markkinatiedon keruuta asiakkailta näiden tarpeista ja markkinoiden muutostrendeistä, markkinatiedon välitystä, suunnittelu yhteistyötä ja verkoston toimintojen koordinoitua yhteistyökumppaneiden kesken, sekä markkinatietoon reagointia mm. kilpailijoiden toimiin vastaamisella ja asiakkaiden tarpeita vastaavalla palvelun räätälöinnillä, palvelun korjaustoimenpiteillä sekä tuotekehityksellä.

Verkoston markkinasuuntautuneisuudella oli suuri merkitys verkoston innovointikykyyn. Määrällisen analyysin tulokset osoittivat, että verkosto on innovointikykyisempi, mikäli sen jäsenet ovat markkinasuuntautuneita eli avoimia ja aktiivisia sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa ja markkinoilta saatavaa tietoa kohtaan hankkimalla, välittämällä ja reagoimalla markkinatietoon yhdessä muiden verkoston jäsenten kanssa, sekä osaavat myös hyödyntää saatua tietoa liiketoiminnassaan. Laadullisen analyysin tuloksissa ilmeni, että markkinasuuntautuneisuudessa keskeistä oli ydintoimijoiden (~ydinyhteistyökumppanien) intressi markkinatiedon keruuseen, kysynnän vaihtelun ennakointi ja toiminnan sopeuttaminen yritystasolla, yhteisöllinen tiedonvälitys yhteisten kansainvälisten markkinoiden takia, sekä asiakaslähtöisyyden tärkeys tuotetarjonnassa ja kohdetasolla. Matkailun ohjelmapalveluliiketoiminnassa on kerättävä markkinatietoa, koska yhteistyökumppaneiden asiakkaat ovat yhteisiä ja markkinatiedolla on merkittävä vaikutus yhteistyökumppanien strategiaan liiketoimintoihin. Kysynnän vaihtelujen ennakointi ja toiminnan sopeuttaminen yritystasolla on myös suhdanneherkällä alalla yrityksen kannattavuuden näkökulmasta tärkeää. Yhteisöllinen tiedonvälitys on kaikkien etu, koska matkailuyritysten kohdeverkostossa tiedon kulkeminen kansainvälisiltä markkinoilta kaikille yrityksille on tarpeen jotta siihen voidaan reagoida koko kohteen tasolta eikä vain yrityskohtaisesti. Asiakaslähtöisyyden tulisi olla priorisoitava asia niin tarjottavissa tuotteissa kuin kaikissa matkakohteen toiminnoissa kohteen imagon ja kysynnän ylläpitämiseksi.

Laadullisen analyysin tulosten perusteella osatutkimuskysymyksiin verkoston jäsenten aktiivisuudesta markkinatiedon keruussa, markkinatiedon jakamisesta verkostokumppanien kesken, sekä markkinoiden muutoksiin reagoimistavoista voi vastata seuraavasti. Aktiivinen markkinatiedon kerääminen, välittäminen ja siihen reagointi on tärkeää, jotta yritys voi ylläpi-

tää tai parantaa markkina-asemaansa. Määrällisen aineistossa (luku 6.1.1.) tuloksissa ilmeni, että vastaajien yhteistyökumppanit olivat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa oppiakseen palvelemaan heitä paremmin. Muutoin markkinatiedon keruussa ja välityksessä ei oltu aktiivisia. Markkinatietoon reagoitiin räätälöimällä asiakkaille palvelupaketteja eri yritysten palveluista, vastaamalla pikaisilla korjaustoimenpiteillä tyytymättömille asiakkaille, vastaamalla asiakkaiden valituksiin, sekä kiinnittämällä huomiota asiakkaiden tarpeisiin tuotekehityksessä.

#### **8.1.4 Verkoston innovointikyvyn ja yritystoiminnan tuloksellisuuden välinen yhteys**

Innovointikykyistä verkostolle on ominaista, että ollaan avoimia ja aktiivisia uusien toimintatapojen omaksumiseen, tuotteiden asiakaslähtöiseen uudistamiseen, uuden palvelutarjonnan kehittämiseen ja ammattimaiseen rahoituksen hoitamiseen. Laadullisen analyysin tuloksissa Lapin matkailun ohjelmapalvelujen kontekstissa innovointikykyistä verkostoa määrittivät käytännössä yritysten ja verkoston toisiaan tukeva kasvu- ja kehityshakuisuus, verkostokumppaneiden yhtenäinen linja ja liiketoiminnallinen menestyminen, kaupallinen osaaminen, kilpailijoiden tuotedifferointi eli tuotteiden erilaistaminen ja isojen toimijoiden verkostoyhteistyö, lappilainen omistus toimialalla, Lapin matkailun ympärivuotisuuden haaste, alueorganisaatioiden rooli markkinoiden laajentajana sekä hankkeiden rooli yhteistyökumppanuuksien synnyttäjänä.

Määrällisessä analyysissä selvitin verkoston innovointikyvyn ja yritystoiminnan tuloksellisuuden välistä yhteyttä analysoimalla korkeaa ja matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävien vastausten keskiarvojen välisiä eroja. Innovointikykyistä verkostoa ilmentävät yritykset menestyivät matalaa verkoston innovointikykyä ilmentäviä vastaajia paremmin yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaavissa väittämissä; erityisesti uusien tuotteiden mainonnan tehokkuudessa, tuottojen nopeassa nousussa ja yrityksen myynnissä, mutta myös yrityksen maineen parantumisessa ja uusien tuotteiden määrässä. Sen sijaan yrityksen työntekijöiden määrän nopea nousu ei ilmennyt kummassakaan vastaajaryhmässä. Tiivistetysti: Lapin matkailun ohjelmapalvelualan näkökulmasta yrityksen menestymistä ja verkoston innovointikykyä edistäviä tekijöitä ovat ainakin kasvu- ja kehityshakuisuus verkostossa, verkostokumppaneiden yhtenäinen linja, liiketoiminnallinen menestyminen ja kaupallinen osaaminen, kilpailijoiden yhteistyö ja tuotteiden erottuminen kilpailijoista, uutuustuotteet ja niiden mainonnan tehokkuus, myynnin kasvu sekä parempi maine.

## 8.2 Johtopäätökset

Verkoston jäsenten markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen vaikuttavat merkittävästi verkoston innovointikykyyn. Käytännössä markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen voi tarkoittaa ohjelmapalvelutoimialalla yhteistoimintaa julkisen sektorin ja muiden ulkoisten toimijoiden kanssa esimerkiksi yhteistyökumppaneiden (ulkomaiset matkanjärjestäjät), alihankkijoiden (esim. ohjelmalliset vierailukohteet), kunnallishallinnon kaavoituksesta ja maankäytöstä vastaavien päättäjien, rahoittajien, asiakkaiden, kilpailijoiden, alan oppilaitosten, matkailun alueviranomaisten (Lapin liitto, Lapin matkailu), kansallisten matkailuviranomaisten (Matkailun edistämiskeskus MEK), Internet-matkailupalveluportaalien (LaplandFinland.fi, Lappi.fi, VisitFinland.fi) ym. liiketoiminnan kannalta keskeisten tahojen kanssa.

Markkinatietoa voidaan kerätä erityyppisillä markkinatutkimuksilla, asiakaskyselyillä ja asiakaspalautteilla esimerkiksi yrityksen, verkoston tai julkisen sektorin toimesta joko omaehtoisesti, oppilaitoksille suunnattavina toimeksiantoina tai ostopalveluina markkinatutkimuksen asiantuntijoilta. Verkoston jäsenyritykset voivat hyödyntää saatua markkinatietoa kehittääkseen palvelujaan entistä asiakaslähtöisemmiksi, toisin sanoen entistä houkuttelevammiksi palvelujen loppukäyttäjien, matkailijoiden näkökulmasta. Verkostoyhteistyökumppanit voivat kokoontua yhteen epävirallisen tai virallisen suunnitteluyhteistyön ja toimintojen koordinoimisen puitteissa.

Ohjelmapalvelualalla ja matkailualalla on kyse palveluliiketoiminnasta. Palveluja tarjotaan ja tuotetaan tavoitteena aikaansaada liikevoittoa. Keskeistä on riittävän korkean kysynnän luominen ja ylläpitäminen asiakastyytyväsyyden avulla. Tämä tuo jatkuvuutta liiketoimintaan ja konkretisoituu liikevoittona ja pitkän aikavälin kannattavuutena sekä arvoa tuottavana asiakkuutena niin yrittäjälle kuin asiakkaalle. Tästä esimerkkinä käy ulkomainen matkanjärjestäjä joka tuo vuosittain runsaan määrän asiakkaitaan Lappiin yhteistyössä paikallisen ohjelmapalvelutoimijan (DMC-toimiston) kanssa. Kysynnän luominen edellyttää mielenkiinnon herättämistä valituissa asiakaskohderyhmissä aktiivisen markkinointiviestinnän avulla. Tämä voi olla esimerkiksi kohteen alueellisen matkailuverkoston yhteistä mainontaa kohderyhmien seuraamisessa medioissa (esim. matkalehdet, Internetin matkailusivustot, matkanjärjestäjien esitteet), aktiivista myyntityötä ja myynninedistämistä esim. messuilla, suhdetoimintaa (PR) esim. potentiaalisten matkanjärjestäjien, journalistien tai yritysten kannustematkoista (engl. incentive) päättävien tahojen edustajille järjestettyinä tutustumismatkoina Lappiin ohjelmapalveluyrittä-

jän tarjoamiin palveluihin. Markkinointiviestinnässä asiakkaalle välittyy tietty Lappi-imago eli mielikuva Lapista, johon sisältyy konkreettinen tai kuviteltu palvelulupaus siitä, mitä matkailija voi kokea Lapin matkalla.

Proaktiivinen yritys suunnittelee palvelujaan ennakoivasti hankkimalla markkinatietoa etukäteen potentiaalisista ja nykyisistä asiakkaistaan jolloin se voi paremmin varautua esimerkiksi kysynnässä tapahtuviin muutoksiin ja kohdentaa resurssejaan tehokkaasti eri toimenpiteisiin. Reaktiivinen yritys puolestaan reagoi äkillisiin kysynnässä tai kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin. Proaktiivista ja reaktiivista toimintatapaa kuvastavat markkinointitermit ”market driving” ja ”market driven”, joista ensimmäinen viittaa kysyntää ohjaavaan tai uutta kysyntää luovaan toimintamalliin ja jälkimmäinen markkinoiden muutoksiin reagoivaan toimintatapaan. Molemmat toimintamallit ovat asiakassuuntautuneita ja siksi nykyaikaisen suhdekeskeisen markkinointiajattelun näkökulmasta oikeita, mutta niitä tulisi soveltaa tilanteen ja kysynnän mukaan. Mikäli olemassa oleva tuote myy hyvin ja markkinoilta saatu tieto ei ilmennä tuotteeseen tai palveluun kohdistuvia muutostoiveita, ei tuotetta ole tarpeellista muuttaa. Mikäli muutoksia on havaittavissa, tulisi tämä huomioida toimintamalleissa ja tuotesuunnittelussa ennakoivasti. Tärkeintä on löytää mahdollisuudet liikevoiton maksimointiin ja pitkällä aikajänteellä kannattavaan liiketoimintaan.

Tässä suhteessa voidaan pohtia yhteyksiä tuotteen elinkaarimalliin (engl. Product Life Cycle PLC), jota on sovellettu tutkimuskirjallisuudessa Lapin joulumatkailutuotteen elinkaareen (Hakulinen, Komppula & Saraniemi, 2007). Tuotteen elinkaari-malli jakautuu viiteen eri vaiheeseen: palvelun tai tuotteen lanseerauksen eli markkinoille tuloon, kysynnän kasvuun, kysynnän huipun eli saturaatiopisteen saavuttamiseen, kysynnän laskuun ja kysynnän loppumiseen. Lapin matkailun ohjelmapalvelutarjonta vaikuttaa ainakin Rovaniemellä tarjottavien ohjelmapalvelujen osalta hyvin homogeeniseltä, eli noudattaa siinä mielessä massaturismin periaatteita: Kohteen matkailuyrittäjät tarjoavat samaa tuotetta eri muunnoksina niin kauan kuin kysyntää riittää eri asiakkaille, jotka ovat useimmiten seuramatkailijoita eli mukana matkanjärjestäjän toteuttamalla pakettimatalla. Elinkaarimallin pohjalta voikin kysyä, onko Lapin joulumatkailutuotteen osalta kysynnän huippu jo saavutettu vai ollaanko jo laskuvaiheessa? Laskuvaiheeseen tulisi vastata erilaistavalla tuotesuunnittelulla, jossa pyritään luomaan uudenlaisia tuotteita huomioiden matkailutrendien ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Esimerkiksi joulumatkailutuote on sen verran arvokas, että tuotteen ostavalle asiakkaalle kyse on useimmiten ”kerran elämässä” haaveen toteuttamisesta. Matkailija haluaa mahdollisesti palata Lappiin kokeakseen erilaisia elämyksiä, ja tähän kysyntään tulisi vastata erilaistetulla palvelu-

tarjoomalla, hinnoittelulla jne. Innovaatiot ovat yksi keino erilaistaa Lapin matkailupalvelujen tarjontaa kansainvälisillä markkinoilla.

Mitä ”innovaatiot” voisivat olla Lapin matkailussa ohjelmapalvelutoimialan yrityksen näkökulmasta? Automatisoidut varauskäytännöt, kokonaisvaltainen palveluprosessinhallinta, laatu-järjestelmät, palvelutuotteiden edelleen tuotteistaminen ja paketointi elämystuotteiksi, markkinoitiviestinnän ulkoistaminen asiantuntijataholle, digitaalisen markkinoinnin mahdollisuuksien hyödyntäminen markkinoinnin automatisoinnissa, myynnin tehostaminen verkko-kaupan ja yhteistyökumppanien avulla, ja sosiaalisen median hyödyntäminen liiketoiminnassa ovat vain joitakin esimerkkejä, jotka ovat isommille toimialan yrityksille todennäköisesti jo arkipäivää, mutta varteenotettavia mahdollisuuksia myös mikro- ja pienyrityksen näkökulmasta. Pienikin yritys pääsee tutustumaan näihin ”innovaatioihin” paremmin tekemällä yhteistyötä verkostossa toisten yritysten kanssa, toisiltaan oppien. Yritykset ovat yhdessä vahvempia, yritysten yhdessä markkinoima kohde on matkailijan silmissä houkuttelevampi – ja kohteen matkailutulo näin todennäköisesti suurempi.

Uusien tuotteiden kehittäminen ja niiden mainontaan panostaminen on luonnollisempaa innovointikykyisiin verkostoihin kuuluvilla yrityksillä, koska niille on ominaista toimia innovatiivisesti ja markkinalähtöisesti, kehittää pitkäjänteisesti uusia tuotteita, olemalla avoimia markkinoihin eli asiakkaisiin ja sidosryhmiin päin ja huomioimalla ja ennakoimalla asiakkaiden tarpeita. Tuotekehitykseen, mainontaan ja mainonnan tehokkuuteen panostaminen voi realisoitua tuottojen nousuna ja myynnin kasvuna. Yrityksen kannattavuus ei kuitenkaan parane hetkessä, koska tuotekehitys ja mainonta vaativat yritykseltä huomattavia taloudellisia resursseja. Tästä voi johtua, että työntekijöiden määrä ei ollut vastaajayrityksissä keskimääräisesti suurta tai nousujohteista eli hyvästä tuloksellisuudesta huolimatta uusia työntekijöitä ei kovin herkästi palkata pysyviin tai kokopäiväisiin työsuhteisiin. Liiketoiminnan luonteen eli epä säännöllisen kysynnän ja yrityksen ulkoisen ympäristön tekijöistä johtuvat kysynnän voimakkaat vaihtelut huomioiden onkin luonnollista, että yritykset pyrkivät minimoimaan liiketoimintansa riskejä. Toisaalta kasvuyritykset panostavat henkilökuntaresursseihin pien- ja mikroyrityksiä enemmän, sillä liiketoiminnan kasvu ei ole todennäköisesti saavutettavissa pienillä resursseilla.

### 8.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen keskeiset rajoitukset ovat tutkimustulosten huono yleistettävyyys aineiston pienuudesta johtuen, aineiston ajankohtaisuuden puute sekä vastaajien keskitason tai keskitasoa huonompi yritystoiminnan tuloksellisuus vuoden 2009 taloustilanteesta johtuen.

Faktorianalyysin ja regressioanalyysin kaltaisten määrällisten analyysien lähtökohtaolettamuksena on, että aineisto on riittävän suuri, esimerkiksi faktorianalyysissä vähintään 100 vastausta, jotta tutkimustulokset olisivat jossakin määrin yleistettävissä tai niistä voitaisiin tehdä kauaskantoisempia päätelmiä (Metsämuuronen, 2008, s. 49). Tässä aineistossa vastauksia oli 44 kpl, joten on selvää että tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan niitä tulisi tarkastella esimerkinomaisesti lappilaisten ohjelmapalvelutoimijoiden näkökulmasta suuntaantavina yksittäistapauksina. Faktorianalyysin ja regressioanalyysin hyödyntäminen 44 vastauksen tutkimusaineistossa on perusteltu etupäässä opiskelijan tiedonintressin näkökulmasta.

Aineiston ajankohtaisuus on toinen tutkimusta rajoittava tekijä: Aineisto on kerätty keväällä 2009. Ohjelmapalvelutoimialan tilanne Lapissa on muuttunut paljon reilun kolmen vuoden aikana, joten tutkimustuloksia tulisi tarkastella vuoden 2009 kontekstissa.

Yritystoiminnan tuloksellisuuden suhteen aineistossa on huomioitava, että keskimäärin vastaajat (kaikki vastaajat mukaan lukien) eivät ilmaisseet vastauksissaan huippuluokan tuloksellisuutta, vaan pikemminkin olivat jokseenkin samaa mieltä (yrityksen uusien tuotteiden määrää, mainetta, ja myyntiä koskevat väittämät), heillä ei ollut mielipidettä (yrityksen uusien tuotteiden mainonnan tehokkuutta ja tuottojen nopeaa nousua koskevat väittämät) tai he olivat jokseenkin tai enimmäkseen eri mieltä (työntekijöiden määrän nopeaa nousua koskeva väittämä) yritystoiminnan tuloksellisuutta koskevissa väittämissä. Taustatekijänä tuloksellisuutta koskevissa vastauksissa täytyy huomioida kyselyn toteutusajankohta keväällä 2009, syksyllä 2008 alkaneen talouden taantuman jälkeen. Todennäköisesti harva ohjelmapalvelutoimialan yritys suhtautui kovin positiivisesti yritystoimintansa tuloksellisuuteen tuolloin vallinneessa epävarmassa maailmantalouden tilanteessa. Silti erot olivat merkitseviä innovointikykyiseen verkostoon kuuluvien ja matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävien vastaajien välillä kaikissa yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaavissa väittämissä lukuun ottamatta työntekijöiden määrän nopeaa nousua kuvaavaa väittämää. Niin ikään vastausten keskiarvot poikkesivat toisistaan suuresti: innovointikykyiseen verkostoon kuuluvien vastaajien vastausten keskiarvo oli 5,55 kun matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävien vastaajien vastausten keskiarvo

oli 2,19 yritystoiminnan tuloksellisuutta kuvaavien väittämien summamuuttujissa.

Tutkimuksen rajoitusten toteamisen jälkeen ovat vuorossa jatkotutkimusehdotukset. Minua jäi kiinnostamaan verkoston innovointikyvyn ja yritystoiminnan tuloksellisuuden keskinäisten vaikutusten dynamiikka. Yrityksen tuloksellisuuteen liittyvät väittämähän karsittiin korrelaatiomatriisien pohjalta jatkoanalyyseistä, koska yrityksen tuloksellisuus ei osoittanut riittävää riippuvuutta muiden selittävien muuttujien kanssa. Silti se korreloi verkoston innovointikykyä selittävän muuttujan kanssa kohtuullisen hyvin. Näitä tekijöitä voisi tutkia tarkemmin määrällisellä lähestymistavalla esimerkiksi regressioanalyysin avulla.

Muita mielenkiintoisia tutkimusaiheita olisivat mielestäni markkinointiin, elämyksiin, palvelumuotoiluun ja tuotteistamiseen liittyvien teorioiden peilaaminen käytäntöön ohjelman palveluyrityksen tai toimialan, matkakohteen tai matkailualueen näkökulmasta. Yksi mielenkiintoinen tutkimusnäkökulma, ja haastava sellainen, voisi olla myös Lapin matkailun kysynnän ympärivuotisuuden haasteeseen vastaaminen tuotedifferoinnin ja markkinointiviestinnän keinoin. Experience Stratos –tutkimusohjelma jatkuu tällä erää vuoteen 2017. Ehdottamani jatkotutkimusaiheet voisivat soveltua tutkimusohjelman näkökulmiin 1. Asiakasnäkökulma 2. Strategiset käytännöt eli johtamisnäkökulma sekä 3. Yhteisö- ja viitekehysnäkökulma. (Experience Stratos, 2009.) Mielenkiintoisia aiheita ja tarinoita on Lapin matkailussa tarjolla yllin kyllin, ja ne odottavat tutkijaansa.



## 9. YHTEENVETO

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat lappilaisten ohjelmapalvelutoimijoiden verkostoon sitoutuminen, verkoston markkinasuuntautuneisuus sekä niiden yhteisvaikutus verkoston innovointikykyyn. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ovatko innovointikykyisessä verkostossa mukana olevat yritykset yritystoiminnassaan muita yrityksiä tuloksellisempia.

Aluksi kuvasin tutkimuksen taustatekijöitä. Rajasin tutkimuskohteen Lapin matkailun ohjelmapalvelualan verkostoyhteistyöhön liiketoimintaverkostoissa, mikro- ja pk-yrityssektorilla. Sitten määrittelin tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuksen lähestymistapana oli sekä määrällinen että laadullinen lähestymistapa. Seuraavaksi kuvasin ohjelmapalvelutoimialaa Työ- ja elinkeinoministeriön Matkailun ohjelmapalvelut -toimialaraportin 10/2010 (Liuksiala, 2010) ja oman työkokemukseni pohjalta. Verkostoja tarkastelin moninaisten verkostoteorioiden avulla. Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen rajasin perehtymällä sitoutumiseen, markkinasuuntautuneisuuteen ja innovatiivisuuteen liittyviin teorioihin.

Tutkimusaineiston kuvailun jälkeen tein määrällisen analyysin: Kuvailin aineistoa tilastollisten tunnuslukujen avulla sekä tarkastelemalla selittävien muuttujien välisiä riippuvuuksia korrelaation avulla. Yritystoiminnan tuloksellisuuden ja verkoston innovointikyvyn välistä yhteyttä tarkastelin erikseen. Pääkomponentti- ja faktorianalyysissä muodostin viisi sisällöltään yhtenäistä faktoria. Reliabiliteettianalyysillä testasin, mittaavatko faktorit sisäisesti samaa asiaa eli ovatko ne sisäisesti yhteneväisiä. Sen pohjalta muodostin kolme summamuuttujaa ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” ja ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” (selittävät summamuuttujat) sekä ”Verkoston innovointikyky” (selitettävä summamuuttuja). Regressioanalyysillä analysoin miten selittävät summamuuttujat vaikuttavat selitettävässä summamuuttujassa tapahtuvaa vaihtelua: ilmeni, että ”Henkilöidenvälinen sitoutuminen ja liikesuhteet” ei riitä selittämään verkoston innovointikyvyyssä tapahtuvaa vaihtelua, mutta ”Markkinasuuntautuneisuus ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen” pystyy selittämään verkoston innovointikyvyyssä tapahtuvaa vaihtelua. Verkosto on innovointikykyisempi, mikäli sen jäsenet ovat markkinasuuntautuneita.

Määrällisen analyysin lopuksi tarkastelin yritystoiminnan tuloksellisuutta vastausaineistossa sekä testasin Mann-Whitneyn testillä innovointikykyisen ja matalan innovointikyvyn verkostojen vastaajaryhmien vastausten keskiarvojen välisiä eroja yritystoiminnan tuloksellisuudessa. Asetettu vaihtoehtoinen tutkimushypoteesi ”innovointikykyistä verkostoa ilmentävät yri-

tykset ovat yritystoiminnassaan tuloksellisempia kuin matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävät yritykset” osoittautui paikkansapitäväksi yrityksen myyntiä, mainetta, uusia tuotteita ja uusien tuotteiden mainontaa sekä tuottojen nousua koskevissa väittämässä. Sen sijaan yrityksen työntekijöiden määrän nopeaa nousua koskevassa väittämässä erot eivät olleet merkittäviä ryhmien välillä.

Laadullisen analyysin toteutin litteroimalla asiantuntijoiden teemahaastattelunauhoitteet ja tekemällä teoriaohjaavan sisällönanalyysin tutkimusdatasta. Sisällönanalyysin keskeiset teemat noudattivat teoreettista viitekehystäni. Sisällönanalyysi eteni aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyn kautta lopuksi aineiston abstrahointiin eli teoreettisiin käsitteisiin liittämiseen. Laadullisen lähestymistavan tarkoituksena oli syventää määrällisen analyysin tutkimustuloksia. Tuloksissa ilmeni, että henkilökohtaisten suhteiden vaaliminen, strategisesti tärkeiden yhteistyökumppaneiden priorisointi ja panostukset verkostoon yrityksen omien, käytettävissä olevien resurssien mukaisesti osoittautuivat sitoutumisen kannalta merkittävimmiksi tekijöiksi. Markkinasuuntautuneisuudessa keskeisiä asioita olivat ydintoimijoiden intressi markkinatiedon keruuseen, kysynnän vaihtelun ennakointi ja toiminnan sopeuttaminen yritystasolla, yhteisöllinen tiedonvälitys yhteisten kansainvälisten markkinoiden takia, sekä asiakaslähtöisyyden tärkeys tuotetarjonnassa ja kohdetasolla. Innovointikykyistä verkostoa määrittivät yritysten ja verkoston toisiaan tukeva kasvu- ja kehityshakuisuus, verkostokumppaneiden yhtenäinen linja ja liiketoiminnallinen menestyminen, kaupallinen osaaminen, kilpailijoiden tuotedifferointi ja isojen toimijoiden verkostoyhteistyö, lappilainen omistus toimialalla, Lapin matkailun ympärivuotisuuden haaste, alueorganisaatioiden rooli markkinoiden laajentajana sekä hankkeiden rooli yhteistyökumppanuuksien synnyttäjänä.

Keskeiset tulokset olivat, että markkinasuuntautuneisuudella on merkitystä verkoston innovointikykyyn, sitoutumisella ei. Innovointikykyiseen verkostoon kuuluvat vastaajayritykset olivat keskimäärin yritystoiminnassaan tuloksellisempia kuin matalaa verkoston innovointikykyä ilmentävät vastaajayritykset. Huipputuloksellisuudesta ei kuitenkaan ollut kyse kummankaan vastaajaryhmän kohdalla. Johtopäätöksissä toin esille käytännön näkökulmia mm. markkinasuuntautuneisuuteen, verkoston innovointikykyyn, sekä kysynnän luomiseen ja ylläpitämiseen Lapin matkailun kontekstissa. Tutkimuksen keskeisimmät rajoitukset olivat huono yleistettävyyys eli aineiston pieni koko, aineiston ajankohtaisuuden puute, sekä yritystoiminnan tuloksellisuutta käsittelevien tulosten keskinkertaisuuden huomiointivaatimus tulkinnoissa. Tutkimus tarjoaa mielenkiintoisia näkökulmia Lapin matkailun ohjelmalvelualan verkostodynamiikkaan.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2009). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.
- Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. (2001). *Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat*. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Haahti, A. (2001). *Tunturissa kalassa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hakulinen, S., Komppula, R. & Saraniemi, S. (2007). *Lapin joulumatkailutuotteen elinkaari. Concorde-lennosta laajamittaiseen joulumatkailuun*. Helsinki: Matkailun edistämiskeskus.
- Helakorpi, S. (2005). *Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hermans, R.J. (1993). Yhteistoimintaverkostot 2000-luvun menestystekijä? *Ekonomi* 8/93, 28-29.
- Håkansson, H. & Johansson, J. (1992). A model of industrial networks. Teoksessa B. Axelsson & G. Easton (toim.), *Industrial Networks. A New View of Reality*. (s.28-36). London: Routledge.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. (2007). *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Porvoo: WSOY.
- Kara A., J.E. Spillan & O.W. DeShields Jr. (2005) "Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR scale". *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 105-118.
- Komppula, R. (2000). *Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon: tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto*. Väitöskirjatutkimus. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. (1997). *Innovatiivisuus muutosvoima*. Juva: WSOY.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing management*. Thirteenth edition. New Jersey: Pearson Education London.
- Kumar, K., Suramanian, R. & Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation – Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 24 (2). 201-233.

- Kylänen, M. (2005). *Tuotekehitys ja toimijoiden välinen vuorovaikutus klusterissa: Tapaustutkimus Pyhä-Luoston ohjelmapalveluryppään näkymättömistä dynamiikasta*. Lisensiaatintyö. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Lehto, E. & Oksa, J. (2004). *Maaseudun menestystarinat: Sotkamon kehittämisverkostot kansainvälisessä vertailussa*. Kajaani: Oulun yliopisto, Kajaanin kehittämiskeskus.
- Liuksiala, Timo (2010) Matkailun ohjelmapalvelut. *Toimialaraportti, 10/2010*, 1-58. Haettu 18.10.2012 osoitteesta [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1184/matkailu\\_ohjelmap\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1184/matkailu_ohjelmap_web.pdf)
- Lotti, L. (2005). *Tehokas markkina-analyysi*. Juva: WSOY.
- Metsämuuronen, J. (2000). *SPSS aloittelevan tutkijan käytössä*. Viro, Vöru: Jaabes.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Monimuuttujamenetelmien perusteet*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Möller, K., Rajala, A & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Möller, K. & A. Rajala (2007). Rise of strategic nets – New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36. 895-908.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation. *Harvard Business Review*, 71. 65-77.
- Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. (2006). Networks, Clusters and Innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27. 1141-1152.
- Nummenmaa, Lauri (2008). *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pesämaa, O., Hair, Jr., J. & Haahti, A. (2010) Motives, partner selection and establishing Trust Reciprocity and Inter-Organisational Commitment. *International Journal of Tourism Policy*. 3 (1). 62–77.
- Ruibyte, E. (2011) Market Orientation, Trust and Innovativeness Impacts on Performance of Tourism Networks – Elaboration of Theoretical Model. Experience Stratos 2007-2017 Research Programme Studies. 8th ISET – International Symposium on Entrepreneurship in Tourism. Unpublished Proceedings, 2012.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Xiang R.L. & Petrick J.F. (2008). Tourism Marketing in an Era of Paradigm Shift. *Journal of Travel Research* 46, 235-244. doi: 10.1177/0047287507303976/j.travelresearch.2007.08.015.

## **Muut lähteet**

- Elbe, J. (2002), Dalarna University. What is a network perspective? a Discussion paper for the Stockholm meeting 2002 on study of "Learning Destinations".
- Experience Stratos. (2009). Experience Stratos masterfile 260309. Experience Stratos 2007-2017 tutkimusohjelman kuvaus. Haettu 15.10.2012 osoitteesta <http://www.ulapland.fi/?deptid=19922>
- Jaakkola, M. (2010) Kiiminkijoen matkailuyritysten ja yhteisöjen verkostoitumisen mahdollisuudet. Pro gradu – tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.
- Porter, M. (1985) Competitive Advantage. Haettu 2.11. osoitteesta <http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>
- Silén, M., Karjalainen, A. & Laukkala, H. (2006). *Tilastolliset tietojenkäsittelymenetelmät*. Painettu opintomateriaali kurssilla Tilastolliset tietojenkäsittelymenetelmät. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Vahteri, Elina (2008) Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon – mikä on luottamuksen ja vastavuoroisuuden merkitys? Pro gradu – tutkielma. Lapin yliopisto, Kauppatieteiden ja matkailun tiedekunta, Matkailututkimus.

## Liite 1 Kyselylomake

### **Arvoisa matkailuyrittäjä / matkailutoimija,**

Asiantuntemuksenne ja näkemyksenne matkailuyritysten välisestä yhteistyöstä ovat kansainvälisen tutkimusohjelmamme Experience Stratos 2007-2017 mielenkiinnon kohteena. Tutkimusohjelma sisältää viisitoista (15) osaprojektia, jotka käsittelevät matkailualan yritysten asiakkuutta ja palvelujen laatua, strategisten valintojen menestymisvaikutuksia, sekä toimintaympäristön, yritysten ja kohteiden menestymisen välisiä yhteyksiä.

Verkostoyhteistyöhön liittyen monin tavoin kiinnostavia ja keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat mm. Miten yritykset voivat harjoittaa menestyksellisesti yhteistoimintaa? Miten verkostoituminen lisää yrittäjien osaamista ja yritysten vaikuttavuutta? Mikä tekijät edistävät verkoston dynaamisuutta? Mitkä yhteistyöprosessin osatekijät ovat merkityksellisiä menestymisen kannalta? Mikä vaikutus sitoutumisella, luottamuksella ja markkinasuuntautuneisuudella on yritysten menestymiseen? Miten verkosto voi paremmin palvella asiakkaitaan ja menestyä? Pitkittäistutkimuksemme voi myös olla hyödyksi yritysten ja matkailukohteiden markkinoinnin ja johtamisen kehittämiseksi.

Vastaaminen tähän kyselyyn vie aikaanne noin 30 minuuttia. Standardoiduilla kysymyksillä vastaaminen on pyritty tekemään helpoksi. Merkitkää yksi vastaus per kysymyskohta valitsemaanne ruutuun. Vastaattehan kyselyyn 17.4.2009 mennessä palauttamalla kyselylomakkeen oheisessa Antti Haahdelle osoitetussa palautuskuoressa, jonka postimaksu on jo maksettu. Otattehan meihin yhteyttä puhelimitse, jos teillä on kysyttävää lomakkeeseen liittyen.

Aineistoja tarkastellaan vain tilastollisin menetelmin, ja vastaajan vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Yrityskohtaisia tietoja käsitellään pankkisalaisuusveloitteen mukaisesti eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot käy ilmi tulevista julkaisuista. Professori Antti Hahti on kansainvälisen Experience Stratos -tutkimusohjelman koordinaattori. Haahden tutkimusryhmässä toimii myös tästä aiheesta Pro gradu tutkimustaan tekevä Maaria Berg. Autamme mielellämme, mikäli teillä on kysyttävää. Kiitokset arvokkaasta avustanne!

Yhteistyöterveisin

Maaria Berg

Pro gradu tutkija, matkailututkimuksen opiskelija

Matkailun ja liiketoiminnan tiedekunta, Lapin yliopisto

[mberg@ulapland.fi](mailto:mberg@ulapland.fi), gsm 044587 9294

&

Antti Hahti

Matkailun professori

Matkailun ja liiketoiminnan tiedekunta, Lapin yliopisto

[antti.hahti@ulapland.fi](mailto:antti.hahti@ulapland.fi), gsm 0407434802

## Experience Stratos

**Oleta, että haluat tuoda markkinoille uuden matkailutuotteen /-palvelun, tai että olet pyrkimässä uusille matkailumarkkinoille.**

### 1. Arvioi, kuinka tärkeitä ovat kontaktit alla mainittuihin henkilöihin kyseisissä tilanteissa?

	1=ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeä
Kollegat verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puoliso / muu merkittävä henkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut perheen jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöt yrityksessä /organisaatiossa, jossa työskentelet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. Arvioi, kuinka usein olet yhteydessä alla mainittuihin henkilöihin kyseisissä tilanteissa?

	1=ei lainkaan yhteydessä	2	3	4	5	6	7=yhteydessä päivittäin
Kollegat verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puoliso / muu merkittävä henkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut perheen jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöt yrityksessä /organisaatiossa, jossa työskentelet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Oleta, että sinulla on päivittäiseen toimintaan liittyviä ongelmia ja haasteita, esimerkiksi kuljetus-, huolto- tai rekrytointiongelmia.**

### 3. Arvioi, kuinka tärkeitä alla mainittujen henkilöiden neuvot ovat kyseisissä tilanteissa?

	1=ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeä
Kollegat verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puoliso / muu merkittävä henkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut perheen jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöt yrityksessä / organisaatiossa, jossa työskentelet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Arvioi, kuinka usein olet yhteydessä alla mainittuihin henkilöihin kyseisissä tilanteissa?

	1=ei lainkaan yhteydessä	2	3	4	5	6	7=yhteydessä päivittäin
Kollegat verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puoliso / muu merkittävä henkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut perheen jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöt yrityksessä /organisaatiossa, jossa työskentelet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Oleta, että haluat keskustella suurta luottamusta vaativista ongelmista ja haasteista, esimerkiksi omaan johtamiskykyysi liittyvistä kysymyksistä**

### 5. Arvioi, kuinka tärkeitä alla mainittujen henkilöiden neuvot ovat kyseisissä tilanteissa.

	1=ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeä
Kollegat verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puoliso / muu merkittävä henkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut perheen jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöt yrityksessä /organisaatiossa, jossa työskentelet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Arvioi, kuinka usein olet yhteydessä alla mainittuihin henkilöihin kyseisissä tilanteissa.

	1=ei lainkaan yhteydessä	2	3	4	5	6	7=yhteydessä päivittäin
Kollegat verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puoliso / muu merkittävä henkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut perheen jäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöt yrityksessä /organisaatiossa, jossa työskentelet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Toinen osa käsittelee syitä ja motiiveja, jotka johtavat yhteistyöverkoston syntyyn. Ole hyvä ja rastita jokaiseen väittämään mielestäsi parhaiten sopiva vaihtoehto.**

☐ Keskevä

## 7. Syy liittyä verkostoon on mielestäni...

	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä
Kulujen supistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotekehitykseen liittyvien kustannusten jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston mahdollistaman rahoituksen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus saavuttaa uusia maantieteellisiä markkina-alueita kasvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus löytää uusia tuote/markkinasegmenttejä kasvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskien jakaminen tietyissä projekteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisätä tietyn tuotteen myyntiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisätä tuottavuutta myymällä enemmän tuottelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täysin uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotaidon lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuuden lisääminen uusien tuotteita kehitettäessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonvälitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston jäsenten välisen luottamuksen vahvistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutustuminen paremmin muihin matkailuyrittäjiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman alueen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koko verkoston kilpailukykyyn vahvistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen verrattaessa muihin toimialoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston vahvistaminen muihin matkailualueisiin nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden osaamisen lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoiman jakaminen verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittää tuotesuunnitteluun liittyvää osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston kokonaismarkkinaosuuden lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisimman monien verkoston yritysten saaminen mukaan yhteiseen matkailun kehittämistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myytävien tuote- ja palveluvalikoimien lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen parempi tunnistaminen ja hyödyntäminen verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueelle tai paikkakunnalle tyypillisten resurssien tehokas hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava --&gt;





## Experience Stratos

Kuinka tärkeitä seuraavat seikat ovat tehtäessä yhteistyötä matkailuyritysten verkostossa? Ole hyvä ja rastita jokaiseen väittämään parhaiten sopiva vaihtoehto.

### 8. Kuinka tärkeää yhteistyösuhteessa on se, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
Tunnen kumppanini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanini toimii odotusteni mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn luottamaan kumppanini toimintatapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanillani on samat arvot kuin minulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on selkeä ja yhteinen strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme tasa-arvoisia päätöksiä tehtäessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanini on valmis noudattamaan sopimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumpikin osapuoli on mukana rahoituksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emme toimi keskenämme kilpailijoiden tavoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme samalla toimialalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme molemmat toiminnan olevan kannattavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on samat tiedot ja osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanillani on toisenlaisia tietoja ja osaamista kuin minulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudet kumppanit ovat valmiita ottamaan yhtä suuria riskejä kuin minä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi kumppani on itsenäinen ja hyödyksi verkostolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen Seuraava -->



## Experience Stratos

Arvioi seuraavien seikkojen tärkeyttä yhteistyösuhteessa muiden matkailuyritysten kanssa, sekä millainen vaikutus yhteistyöllä on omaan toimintaasi ja tuloksiisi. Ole hyvä ja rasti parhaiten omaa näkemystäsi vastaava vaihtoehto kohdissa 9-16.

Vaihtoehdot ovat numerosta 1 = ei lainkaan tärkeä numeroon 7 = erittäin tärkeä.

Mitä mieltä olet seuraavista ystävyteen liittyvistä väittämistä?

9. Kuinka tärkeää on, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
Olen vuorovaikutuksessa verkostokumppaneideni kanssa myös työn ulkopuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskustella verkostokumppaneideni kanssa avoimesti, kuin ystävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän verkostokumppaneitani melkein yhtä lähellinä kuin perheenjäseniäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos vaihtaisin liikekumppaniani, menettäisin samalla hyvän ystävän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennen kuin teen tärkeän päätöksen, mietin, loukkaako se kumppaniani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista uskollisuuteen liittyvistä väittämistä?

10. Kuinka tärkeää on, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
En nolaa yhteistyökumppaniani, enkä saata häntä epämuksuihin tilanteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En asetu verkostokumppaniani vastaan kokouksen aikana, vaikka hän olisikin väärässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jätän aina verkostokumppanilleni perääntymismahdollisuuden säästääkseni hänet kiusalliselta tilanteelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin ratkaisemaan konfliktit mieluummin sopuisasti, kuin käyttämällä hyväkseni valtaa tai asemaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista luottamukseen liittyvistä väittämistä?

[Keskeytä]

11. Kuinka tärkeää on, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
Verkostokumppanini on rehellinen ja totuudenmukainen minua kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa verkostokumppaneihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhdetta kehitettäessä välillämme vallitsee keskinäinen luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokumppanini ei yritä hyödyä suhteestamme oman yrityksensä hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En joudu yllättymään kielteisesti verkostokumppanini toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa verkostokumppanini, koska tiedän, että hänellä on samantaiset arvot kuin minulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokumppanillani on samat arvot kuin minulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen Seuraava ->



## Experience Stratos

Mitä mieltä olet seuraavista pitkäjäntelisyteen liittyvistä väittämistä?

12. Kuinka tärkeää on, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
Suhteen luominen muihin verkoston jäseniin ei vie kauaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokumppanini ovat halukkaita luomaan pitkäaikaisen suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on suhteita muihin verkoston jäseniin, vaikka en hyötyisikään niistä välittömästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhde ei katkea heti, vaikka välillämme olisi erimielisyyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikka suhde katkeaisi, olisin halukas korjaamaan sen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista vastavuoroisuuteen liittyvistä väittämistä?

13. Kuinka tärkeää on, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
Palvelusten pyytämistä toisilta pidetään osana liiketoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun ja verkostokumppanini kesken tehdään palveluksia vastavuoroisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokumppanini tuntee velvollisuudekseen tehdä minulle palveluksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos en pystyisi antamaan verkostokumppanilleni apua hänen sitä pyytäessään, tuntisin oloni vaivaantuneeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokumppanit tekevät toisilleen vastapalveluksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikka verkostokumppanini toimisi väärin, suhtautuisin häneen samoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista yhteistyöhön liittyvistä väittämistä?

14. Kuinka tärkeää on, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
Verkostokumppanillani ja minulla on samantyyppiset päämäärät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osottaisi ymmärtämystä, jos verkostokumppanillani olisi väliaikaisia vaikeuksia, vaikka se merkitsisi lyhytaikaista tappiota minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokumppanini ja minä teemme päätökset yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokumppanini ja minä toimimme yhdessä saavuttaaksemme yhteiset tavoitteemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostokumppanini ovat halukkaita joustamaan tilanteiden mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointi verkostokumppanien kesken auttaa ylittämään esteet ja kehittämään yhteistyösuhdetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät henkilöiden väliseen sitoutumiseen?

15. Kuinka tärkeää on, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
Yhteistyökumppanillani on yksilöllisiä taitoja muusta liiketoiminnasta, kun luon suhdetta hänen kanssaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on henkilökohtaisia suhteita muihin yhteistyöyrityksiin, vaikka ne aiheuttaisivat minulle lyhytaikaisia menetyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän yllä henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin, vaikka ne eivät aiheuttaisi välittömää hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitkän ajan tuloksena kehittyvät henkilökohtaiset suhteet muihin yrityksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulevaisuudessa henkilökohtaiset suhteet muihin yrityksiin tuottavat etuja yritykselleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaihtaa tärkeitä tietoja muiden yritysten työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tulevaisuudessa tehdä päätöksiä yhdessä muiden yritysten työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisten suhteiden ylläpitäminen muihin yrityksiin vaatii resursseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin ei pidetä pelkästään liikesuhteina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä, jotka liittyvät yritysten väliseen sitoutumiseen?

[Keskeytä]

16. Kuinka tärkeää on, että...

	1=ei lainkaan tärkeää	2	3	4	5	6	7=erittäin tärkeää
Voin luvata jakaa resursseni verkoston jäsenten kesken (esim. mökit, huoneet, henkilökunta, veneet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkostoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut verkoston jäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meidän täytyy panostaa enemmän resursseja (esim. markkinointi, henkilökunta, varustukset) verkostokumppaneidemme kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olemme sitoutuneet verkoston tulevaan toimintaan yhdessä muiden jäsenten kanssa

Suhtelta luotaessa muut jäsenet eivät ole jatkaneet vaihtoehtoisten yhteistyöyhtytysten tai -verkostojen etsimistä

Verkoston uskottavuus johtaa paikkatsevin liikesuhteisiin jäsenyhtytysten kesken

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**Pohdi suhdettasi muihin henkilöihin yrityksissä, jotka ovat osa verkostoa. Rastita mielestäsi sopivin vaihtoehto.**

#### 17. Kuinka vaikeaa / helppoa sinun on...

	1=erittäin vaikeaa	2	3	4	5	6	7=erittäin helppoa
Mukautua verkoston käytäntöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehdä yksityiskohtaisia toimenpiteitä, joita joku muu verkostossa vaatii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimia tahdikkaasti henkilöiden kanssa, joilla on vaikutusvaltaa verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittää uusia näkökulmia vanhoihin ongelmiin verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla perusteellinen työssäsi muiden verkoston jäsenten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsitellä samankaltaista uselta Ideolta tai ongelmia suhteessasi muihin verkoston jäseniin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla kannustava muita verkoston jäseniä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittää uudenlaisia Ideoita, joilla käsitellään verkoston ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallita kaikki yksityiskohdat toimissasi verkostossa muiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertoa omista Ideoistasi muille verkoston jäsenille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla järjestelmällinen tehdessäsi annettuja tehtäviä verkostossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopeutua helposti verkoston järjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jättää toimimatta verkoston asioissa, jos sinulla ei ole riittäviä valtuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen Seuraava ->



## Experience Stratos

Ole hyvä ja rastita mielestäsi yrityksesi toiminnan tuloksellisuutta parhaiten kuvaava vaihtoehto.

### 18. Mielestäni...

	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä
Yritykseni myynti on lisääntynyt huomattavasti viimeisten kolmen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni maine on parantunut huomattavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykselläni on uusia tuotteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien tuotteiden mainonta on ollut tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni tuotot ovat nousseet nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen työntekijöiden määrä on nopeassa nousussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ole hyvä ja rastita vaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten kuvaa verkoston kehitystä.

### 19. Mielestäni verkoston jäsenet...

	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä
Kehittävät nopeasti uusia tuotteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parantavat nopeasti olemassa olevia tuotteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovat hyväksyneet uusia hallintomenetelmiä verkoston toiminnan ohjaamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistavat hyvin asiakkaiden tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaavat hoitaa verkoston rahoituksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimivat hyvin julkisen sektorin ja muiden ulkoisten toimijoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistavat nopeasti uusia tarjonnan lähteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reagoivat nopeasti asiakkaiden valituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitävät hyvää huolta työntekijöistään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ole hyvä ja rastita väittämä, joka mielestäsi parhaiten vastaa verkoston markkinasuuntautuneisuutta.

### 20. Mielestäni yhteistyökumppani...

	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä
Tapaavat nykyisten asiakkaiden kanssa selvittääkseen tulevaisuuden palvelutarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa opplakseen palvelemaan paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekevät usein markkinatutkimusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvittävät nopeasti, mistä asiakkaat pitävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorittavat vähintään kerran vuodessa kyselyn, jossa asiakkaat arvioivat laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakavat tutkimustuloksensa niiden yritysten kanssa, joilla on vaikutusta asiakkaisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keräävät liiketoimintatietoa matkailualasta useilla epävirallisilla lounailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomaavat nopeasti perustavanlaatuiset muutokset asiakkaiden mieltymyksissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keräävät omatoimisesti tietoa asiakkaistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvittävät säännöllisesti muutoksia asiakkaiden mieltymyksissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen Seuraava ->



## Experience Stratos

Ole hyvä ja rastita väittämä, joka mielestäsi parhaiten vastaa tiedonvälitystä verkostossa.

[Keskeytä]

### 21. Mielestäni minä ja yhtelstyökumppanini...

	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä
Puhumme usein epävirallisesti muiden alueiden ja kohteiden toimista ja strategioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme tapaamisla, jolssa keskustellaan markkinoiden trendelstä ja kehityksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelemme asiakkaidemme tulevista tarpeista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kierrätämme keskenämme dokumentteja, raportteja ja tiedotteita asiakkaidemme mielityksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos markkinoillamme tapahtuu muutoksia, keräännymme nopeasti yhteen pohtimaan, miten vastata muuttuviin olosuhteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitämme toisillemme tietoa asiakastytyväsyydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme säännöllisesti yhteyttä alueen suunnittelutahon kanssa (esim. alueorganisaatio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitämme tärkeän uuden tiedon aina myös muille verkoston jäsenille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ole hyvä ja rastita väittämä, joka mielestäsi parhaiten vastaa markkinatietoon reagointia verkostossa.

### 22. Mielestäni me verkoston jäsenet...

	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä
Vastaamme nopeasti kilpailijoidemme hinnanmuutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emme huomioi muutoksia asiakkaidemme tarpeissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnitämme huomiota tuotekehitykseen, jotta tuotteet vastalsivat asiakkaidemme tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelumme pohjautuu enemmän johtavien henkilöiden uskomuksiin kuin asiakkaidemme toiveisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelumme pohjautuu enenmän uudistuksiin mm. teknologiassa, teissä, lentokentissä, tullissa, kuin markkinoidemme todellisiin tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaamme välittömästi, jos kilpailijamme kohdistaa intensiivisen kampanjan meidän asiakkaisilimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinoimme kaikki verkoston toiminnot erittäin hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaamme asiakkaidemme valituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaamme nopeasti, jos kilpallevan kohteen verkosto muuttaa hinnoitteluaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme pikaisia korjaustoimenpiteitä palveluumme, mikäli asiakkaamme ovat tyytymättömiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos asiakas haluaa räätälöityjä palveluja, pyrimme yhdistämään eri yritysten palvelut yhdeksi paketiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen Seuraava ->



## Experience Stratos

Ole hyvä ja vastaa vielä lopuksi seuraaviin kysymyksiin

23. Yrityksen nimi, www kotisivu ja perustamisvuosi?

24. Mikä on yrityksenne pääasiallinen toimiala?

- ☐ Ohjelmapalveluyritykset- safari-, DMC-tsto, porotila-, kalastus-, metsästys- ym.palvelut
- ☐ Hotellit
- ☐ Mökkit,leirintäalueet ja muu majoitus
- ☐ Kahvilat, olut- ja drinkkibaarit
- ☐ Matkanjärjestäjä/matkatoimistot /muu matkailua palveleva toiminta
- ☐ Linja-autojen tilausliikenne
- ☐ Taksi ja muu maitse tapahtuva henkilöliikenne
- ☐ Vesiliikenteen henkilökuljetus ja risteilyt
- ☐ Tilauslentoliikenne
- ☐ Huvipulstot, lumi- ja jäämaat
- ☐ Museot, erikolnäyttelyt ja tiedepulstot
- ☐ Kasvitieteelliset puutarhat, eläintarhat ja luonnonpulstot
- ☐ Urhellutoiminnan yritykset ja tapahtumajärjestäjät
- ☐ Edellä luokittelemattomat virkistyspalvelut

25. Jos yrityksenne on perheyriytys, kuinka monta perheenjäsentä on yrityksen palveluksessa?

26. Edellisten lisäksi, mikä on yrityksenne ulkopuolisten työntekijöiden lukumäärä?

<input type="checkbox"/> vakituiset työntekijät	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> osa- aikaiset työntekijät	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> sesonkityöntekijät	<input type="text"/>
---	----------------------	--	----------------------	---	----------------------

27. Mikä on yrityksenne toiminta-alue (matkailukohde)?

28. Vastaaajan syntymävuosi?

{Keskeytä}

29. Vastaaajan sukupuoli

☐ mies ☐ nainen

<- Edellinen Seuraava ->



**Experience Stratos**

**30. Kun tutkimus on tarkoitettu 1-2 vuoden välein toteutettavaksi pitkiäistutkimukseksi, tiedustelemme halukkuuttanne osallistua jatkotutkimukseen? Kommenttinne alla olevaan tilaan, kiitoksia.**

**31. Mikäli haluatte osallistua jatkotutkimuksiin ja/tai haluatte tutkimustuloksista palautetta, pyydämme kirjoittamaan email-osoitteenne alla olevaan tilaan.**

**32. Ruusut ja risut sekä mietteitänne yhteistyön saralta ja kyselyyn liittyyen**

**Kiitos vastauksistanne ja arvokkaasta ajastanne!**

[<— Edellinen](#)   [Lähetä](#)





## Liite 2 Teemahaastattelurunko

Paikka ja aika: lappilainen ohjelmapalveluyritys, keskiviikkona 13.5.2009 klo 9.00

Haastateltava: ohjelmapalveluyrittäjä, toimitusjohtaja

Haastattelija: Maaria Berg

### Verkostoyhteistyön motiivit:

1. Millaisissa verkostoissa olette tällä hetkellä mukana liiketoimintanne puitteissa?
2. Miksi ohjelmapalveluyrityksen kannattaa mielestänne liittyä verkostoon / tehdä verkostoyhteistyötä?
3. Millaiseen verkostoyhteistyöhön kokisitte tarvetta juuri nyt? Miksi?

### Markkinasuuntautuneisuus:

4. Millä tavoin markkinasuuntautuneisuus ilmenee verkostokumppaneiden liiketoiminnassa?
5. Millä tavoin markkinoilta tulevaa tietoa välitetään verkostoissanne?
6. Miten markkinoilta tulevaan tietoon yleensä reagoidaan verkostossa? (esim. taloustaantumia)
7. Millainen on markkinasuuntautuneisuuden /asiakaslähtöisyyden merkitys verkostoyhteistyölle?

### Luottamus, vastavuoroisuus ja sitoutuminen:

8. Millä seikoilla on merkitystä luottamuksen rakentumisessa verkostokumppaneiden välille?
9. Millaisia ominaisuuksia ja uhrauksia /panostuksia verkostokumppaneilta toivotte?
10. Millainen merkitys vastavuoroisuudella on pitkäaikaiseen verkostoon sitoutumiseen?
11. Kuinka tärkeää on verkostokumppanien resurssipanosten tasapuolisuus sitoutumisen kannalta?
12. Millaiset seikat edistävät pitkäaikaista yhteistyötä verkostossa?

### Verkoston kehityshakuisuus eli innovointikyky:

13. Mikä merkitys verkoston kehityshakuisuudella on teidän yrityksellenne?
14. Mikä on yrittäjien liiketoiminnallisen suuntautumisen merkitys verkostoyhteistyössä?
15. Mikä on verkostokumppanien liiketoiminnallisen menestyksen merkitys verkostoyhteistyössä?
16. Millaisille veturiyrityksille tai verkoston vetäjille olisi mielestäsi tarvetta verkostossanne? Miksi?
17. Miten kilpailijoiden aiheuttamaa uhkaa verkostossa voitaisiin kääntää mahdollisuudeksi (koska kilpailijoitakin teillä verkostossa on)?
18. Millainen verkostoyhteistyö voisi edistää Lapin matkailuelinkeinon säilymistä lappilaisissa käsissä myös tulevaisuudessa? Vai onko sillä merkitystä?
19. Mikä merkitys hanketoiminnalla on verkostoyhteistyölle?
20. Mikä merkitys matkailun alueorganisaatioilla on teidän yritystoiminnallenne?
21. Millaisia kehittämis ehdotuksia /toiveita teillä on alueelliseen verkostoyhteistyöhön liittyen?
22. Millainen merkitys tarjottavien tuotteiden ja palvelujen monipuolisuudella / tuotedifferoinnilla on verkostollenne? (tarjotaan toisista yrittäjistä poikkeavia tuotteita / palveluja)

### Liite 3 Määrällisen analyysin eteneminen

#### **FREKVENSSSIANALYYSI: KESKIARVOT JA KESKIIHAJONNAT**

##### FREQUENCIES

```
VARIABLES=havtun KYSELYTAPA VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005  
VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013  
VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021  
VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029  
VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037  
VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045  
VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053  
VAR00054 VAR00055 VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061  
VAR00062 VAR00063 VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00067 VAR00068 VAR00069  
VAR00070 VAR00071 VAR00072 VAR00073 VAR00074 VAR00075 VAR00076 VAR00077  
VAR00078 VAR00079 VAR00080 VAR00081 VAR00082 VAR00083 VAR00084 VAR00085  
VAR00086 VAR00087 VAR00088 VAR00089 VAR00090 VAR00091 VAR00092 VAR00093  
VAR00094 VAR00095 VAR00096 VAR00097 VAR00098 VAR00099 VAR00100 VAR00101  
VAR00102 VAR00103 VAR00104 VAR00105 VAR00106 VAR00107 VAR00108 VAR00109  
VAR00110 VAR00111 VAR00112 VAR00113 VAR00114 VAR00115 VAR00116 VAR00117  
VAR00118 VAR00119 VAR00120 VAR00121 VAR00122 VAR00123 VAR00124 VAR00125  
VAR00126 VAR00127 VAR00128 VAR00129 VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133  
VAR00134 VAR00135 VAR00136 VAR00137 VAR00138 VAR00139 VAR00140 VAR00141  
VAR00142 VAR00143 VAR00144 VAR00145 VAR00146 VAR00147 VAR00148 VAR00149  
VAR00150 VAR00151 VAR00152 VAR00153 VAR00154 VAR00155 VAR00156 VAR00157  
VAR00158 VAR00159 VAR00160 VAR00161 VAR00162 VAR00163 VAR00164 VAR00165  
VAR00166 VAR00167 VAR00168 VAR00169 VAR00170 VAR00171 VAR00172 VAR00173  
VAR00174 VAR00175 VAR00176 VAR00177 VAR00178 VAR00179 VAR00180 VAR00181  
VAR00182 VAR00183 VAR00184 VAR00185 VAR00186 VAR00187 VAR00188 Markor1  
Markor2 Markor3 Markor4 Markor5 Markor6 Motvahvista Motmyylisää Motkulutalas  
Luottamus Samatarvot Lojaalisuus2 Lojaalisuus1 Sitoutuahlöön Sitoutuayritys  
Sitoutuayritys2 Vastavuoroisuus Vastavuoroisuus2 Vaikeuksienvoittaminen  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN  
/ORDER= ANALYSIS .
```

**KORRELAATIOT** raakadatalle (29sep2011 kysymyspatterit 15-16,18-22) (taulukko ei mahdu sivulle) GET

FILE='F:\Gradu 2011\gradu\_spss\_150911\_muokattu\_070110\_versiosta.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

##### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=VAR00100 VAR00101 VAR00102 VAR00103 VAR00104 VAR00105 VAR00106  
VAR00107 VAR00108 VAR00109 VAR00110 VAR00111 VAR00112 VAR00113 VAR00114 VAR00115  
VAR00129 VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134 VAR00135 VAR00136 VAR00137  
VAR00138 VAR00139
```

VAR00140 VAR00141 VAR00142 VAR00143 VAR00144 VAR00145 VAR00146 VAR00147 VAR00148  
VAR00149 VAR00150 VAR00151 VAR00152 VAR00153 VAR00154 VAR00155 VAR00156 VAR00157  
VAR00158 VAR00159 VAR00160 VAR00161 VAR00162 VAR00163 VAR00164 VAR00165 VAR00166  
VAR00167

VAR00168 VAR00169 VAR00170 VAR00171 VAR00172

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## **PÄÄKOMPONENTTI- JA FAKTORIANALYYSI 130CT11**

FACTOR

/VARIABLES VAR00100 VAR00101 VAR00102 VAR00103 VAR00104 VAR00105 VAR00110 VAR00111  
VAR00112 VAR00113 VAR00115 VAR00135 VAR00136 VAR00137 VAR00138 VAR00139 VAR00140  
VAR00141 VAR00142 VAR00146 VAR00147 VAR00148 VAR00149 VAR00151 VAR00152 VAR00153  
VAR00154

VAR00155 VAR00156 VAR00157 VAR00158 VAR00160 VAR00161 VAR00162 VAR00163 VAR00164  
VAR00167 VAR00168 VAR00169 VAR00170 VAR00171 VAR00172 VAR00165

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS VAR00100 VAR00101 VAR00102 VAR00103 VAR00104 VAR00105 VAR00110 VAR00111  
VAR00112 VAR00113 VAR00115 VAR00135 VAR00136 VAR00137 VAR00138 VAR00139 VAR00140  
VAR00141 VAR00142 VAR00146 VAR00147 VAR00148 VAR00149 VAR00151 VAR00152 VAR00153  
VAR00154

VAR00155 VAR00156 VAR00157 VAR00158 VAR00160 VAR00161 VAR00162 VAR00163 VAR00164  
VAR00167 VAR00168 VAR00169 VAR00170 VAR00171 VAR00172 VAR00165

/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE

/FORMAT BLANK(0.5)

/PLOT EIGEN

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.

**KOMPONENTTIMATRIISI, Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15 a) Yhteistyökumppanillani on yksilöllisiä taitoja muusta liiketoiminnasta, kun luon suhdetta hänen kanssaan					,53 1					
15b) Minulla on henkilökohtaisia suhteita muihin yhteistyöyrityksiin, vaikka ne aiheuttaisivat minulle lyhytaikaisia menetyksiä			,626							
15c) Pidän yllä henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin, vaikka ne eivät aiheuttaisi välittömiä hyötyjä			,899							
15d) Pitkän ajan tuloksena kehittyy henkilökohtaisia suhteita muihin yrityksiin			,889							
15e)Tulevaisuudessa henkilökohtaiset suhteet muihin yrityksiin tuottavat etuja yritykselleni			,891							
15f)Voin vaihtaa tärkeitä tietoja muiden yritysten työntekijöiden kanssa			,667							
16b) Kaikki yritykset panostavat yhtä paljon verkostoon		,8 42								
16c) Muut verkoston jäsenet panostavat liikesuhteisiin samassa mittakaavassa kuin minä teen		,8 65								
16d) Meidän täytyy panostaa enemmän resursseja ( esim. majoituskapasiteetti, henkilökunta, varustukset) verkostokumppaneidemme kesken							,7 83			
16e) Olemme sitoutuneet verkoston tulevaan toimintaan yhdessä muiden jäsenten kanssa		,7 45								
16g) Verkoston uskottavuus johtaa palkitseviin liikesuhteisiin jäsenyritysten kesken					,58 1					
19a) Kehittävät nopeasti uusia tuotteita		,7 12								
19b) Parantavat nopeasti olemassa olevia tuotteita		,7 75								
19c) Ovat hyväksyneet uusia hallintomenetelmiä verkoston toiminnan ohjaamiseksi		,8 26								
19d) Tunnistavat hyvin asiakkaiden tarpeet		,7 15								
19e) Osaavat hoitaa verkoston rahoituksen	,5 4	,6 15								

	8																			
19f) Toimivat hyvin julkisen sektorin ja muiden ulkoisten toimijoiden kanssa	,5 8 2	,5  50																		
19g) Tunnistavat nopeasti uusia tarjonnan lähteitä	,5 5 0	,6 15																		
19h) Reagoivat nopeasti asiakkaiden valituksiin	,5 9 3																			
20c) Tekevät usein markkinatutkimusta	,8 2 7																			
20d)Selvittävät nopeasti, mistä asiakkaat pitävät	,7 9 0																			
20e) Suorittavat vähintään kerran vuodessa kyselyn, jossa asiakkaat arvioivat laatua	,7 4 4																			
20f) Jakavat tutkimustuloksensa niiden yritysten kanssa, joilla on vaikutusta asiakkaisiin	,7 6 4																			
20h) Huomaavat nopeasti perustavanlaatuiset muutokset asiakkaiden mieltymyksissä	,8 1 2																			
20i)Keräävät omatoimisesti tietoa asiakkaitaan	,8 9 4																			
20j) Selvittävät säännöllisesti muutoksia asiakkaiden mieltymyksissä	,8 8 7																			
21a) Puhumme usein epävirallisesti muiden alueiden ja kohteiden toimista ja strategioista																				
21b) Pidämme tapaamisia, joissa keskustellaan markkinoiden trendeistä ja kehityksestä	,5 9 0																			
21c) Keskustelemme asiakkaidemme tulevista tarpeista	,5 2 1														,	5				
21d) Kierrätämme keskenämme dokumentteja,																5				
																3				
																,				

raportteja ja tiedotteita asiakkaidemme mieltymyksistä						7 2 9				
21e) Jos markkinoillamme tapahtuu muutoksia, keräännymme nopeasti yhteen pohtimaan, miten vastata muuttuviin olosuhteisiin	,5 1 6							,6 15		
21g) Pidämme säännöllisesti yhteyttä alueen suunnittelutahon kanssa (esim. alueorganisaatio)	,5 3 2	,5 14								
21h) Välitämme tärkeän uuden tiedon aina myös muille verkoston jäsenille								,6 44		
22a) Vastaamme nopeasti kilpailijoidemme hinnanmuutoksiin	,5 7 9								,5 40	
22b) Emme huomioi muutoksia asiakkaidemme tarpeissa					,80 9					
22c) Kiinnitämme huomiota tuotekehitykseen, jotta tuotteet vastaisivat asiakkaidemme tarpeita				,5 04						
22f) Vastaamme välittömästi, jos kilpailijamme kohdistaa intensiivisen kampanjan meidän asiakkaisiimme	,5 7 0									
22g) Koordinoimme kaikki verkoston toiminnot erittäin hyvin				,5 82				,5 10		
22h) Vastaamme asiakkaidemme valituksiin				,8 12						
22i) Vastaamme nopeasti, jos kilpailevan kohteen verkosto muuttaa hinnoitteluaan	,5 0 2								,7 15	
22j) Teemme pikaisia korjaustoimenpiteitä palveluumme, mikäli asiakkaamme ovat tyytymättömiä				,7 85						
22k) Jos asiakas haluaa räätälöityjä palveluja, pyrimme yhdistämään eri yritysten palvelut yhdeksi paketiksi				,7 31						
22d) Suunnittelumme pohjautuu enemmän johtavien henkilöiden uskomuksiin kuin asiakkaidemme toiveisiin										,800

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

## RELIABILITEETTIANALYYSIT

Reliability : faktori sidosryhmäkeskeinen markkinasuuntautuneisuus 2 x verkinnov 13 x Markor

```
/VARIABLES=VAR00140 VAR00142 VAR00146 VAR00147 VAR00148 VAR00149 VAR00151  
VAR00152 VAR00153
```

```
VAR00155 VAR00156 VAR00160 VAR00162 VAR00167 VAR00170
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=CORR
```

```
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE CORR.
```

## RELIABILITY

Reliability: faktori yr.vastavuor & liiket. innovatiivisuus sis.3 x yrvälsit & 6 x verkinnov

```
/VARIABLES=VAR00110 VAR00111 VAR00113 VAR00135 VAR00136 VAR00137 VAR00138  
VAR00139 VAR00141
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=CORR
```

```
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE CORR.
```

## RELIABILITY

Reliability: faktori sitoutua hlöön sis.5 x henkvälsit & 1 x markormuuttuja

```
/VARIABLES=VAR00101 VAR00102 VAR00103 VAR00104 VAR00105 VAR00144
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=CORR
```

```
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE CORR.
```

## RELIABILITY

Reliability: faktori markkinatietoon reagointi sis. 5 x markor

```
/VARIABLES=VAR00164 VAR00168 VAR00169 VAR00171 VAR00172
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=CORR
```

```
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE CORR.
```

## RELIABILITY

Reliability palkitseva yhteistyökumppanuus 1 xyrvälsit 1 xhenkvälsit

```
/VARIABLES=VAR00100 VAR00115
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=CORR
```

```
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE CORR.
```

DATASET ACTIVATE DataSet1.

## RELIABILITY (3 SUMMAMUUTTUJAA)

Reliability:summamuuttuja Hvs&Ls sis 6xhvs 1xyvs: selittävä muuttuja regressioanalyyssissä

```
/VARIABLES=VAR00101 VAR00102 VAR00103 VAR00104 VAR00105 VAR00100 VAR00115
```

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE CORR.
RELIABILITY

```

Reliability: summamuuttuja markkinasuuntautuneisuus & sidosryhmäsuhteiden hoitaminen

2xverkinnov 17 x markor (selittävä muuttuja regressioanalyysissä)

```

/VARIABLES=VAR00140 VAR00142 VAR00146 VAR00147 VAR00148 VAR00149 VAR00151
VAR00152 VAR00153
VAR00155 VAR00156 VAR00160 VAR00162 VAR00167 VAR00170 VAR00164 VAR00168 VAR00169
VAR00171 VAR00172

```

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE CORR.

```

DATASET ACTIVATE DataSet1.

```

RELIABILITY
Reliability summamuuttuja verkoston innovatiivisuus (verkinnov, selitettävä muuttuja regressioanalyysissä)
/VARIABLES=VAR00136 VAR00135 VAR00137 VAR00138 VAR00139 VAR00141
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=CORR
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

```

**SUMMAMUUTTUIJEN MUODOSTAMINEN**

```

COMPUTE Markkkinas=
(VAR00140+VAR00142+VAR00146+VAR00147+VAR00148+VAR00149+VAR00151+
VAR00152+VAR00153+VAR00155+VAR00156+VAR00160+VAR00162+VAR00164+
VAR00167+VAR00168+VAR00169 + VAR00170+VAR00171+VAR00172)/20.
EXECUTE.
COMPUTE Verkinnov=(VAR00135 + VAR00136 + VAR00137 + VAR00138 + VAR00139 + VAR00141)/6 .
EXECUTE.
COMPUTE HvsjaLs=(VAR00100 + VAR00101 + VAR00102 + VAR00103 + VAR00104 + VAR00105 +
VAR00115)/7.
EXECUTE.

```

**KORRELAATIO**

```

/VARIABLES=Markkkinas Verkinnov HvsjaLs
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

	Markkkinas	Verkinnov	HvsjaLs
Markkkinas Pearson Correlation	1	,791**	,408*
Sig. (2-tailed)		,000	,014



	N	36	36	36
Verkinnov	Pearson Correlation	,791**	1	,351*
	Sig. (2-tailed)	,000		,029
	N	36	40	39
HvsjaLs	Pearson Correlation	,408*	,351*	1
	Sig. (2-tailed)	,014	,029	
	N	36	39	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## REGRESSIOANALYYSI

REGRESSION (pelkästään Markkinas selittävänä muuttujana)

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Verkinnov

/METHOD=STEPWISE Markkinas HvsjaLs

/PARTIALPLOT ALL

/SCATTERPLOT=(\*SDRESID ,\*ZPRED) (\*ZPRED ,Verkinnov)

/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)

/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)

/SAVE ZPRED MAHAL COOK LEVER SRESID SDRESID DFFIT.

REGRESSION (Markkinas + Verkinnov 6 muuttujaa selittävänä muuttujana)

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Verkinnov

/METHOD=ENTER Markkinas

/METHOD=ENTER HvsjaLs

/SCATTERPLOT=(\*SDRESID ,\*ZPRED) (\*ZPRED ,Verkinnov)

/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID)

/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)

/SAVE ZPRED MAHAL COOK LEVER SRESID SDRESID DFFIT.

## YRITYKSEN TULOKSELLISUUDEN FREKVENSSIT & PYLVÄSKAAVIOT

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00129 VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134

/FORMAT=NOTABLE

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

## YRITYKSEN TULOKSELLISUUDEN TILASTOLLINEN TESTAAMINEN ERI

### VASTAAJARYHMISSÄ

RYHMITTELYANALYYSI SM VERKINNOV: 1=k-a 5,5 (hyvä), 2=3,86 (eos) 3=2,19 (huono)

QUICK CLUSTER Verkinnov

/MISSING=LISTWISE

/CRITERIA=CLUSTER(3) MXITER(10) CONVERGE(0)

/METHOD=KMEANS(NOUPDATE)

/SAVE CLUSTER DISTANCE

/PRINT INITIAL.

T-testi yrityksen tuloksellisuudesta: grouping variabelena sm verkinnov kluster 1(hyvä) ja 3(huono).

T-TEST GROUPS=QCL\_1(1 3)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=VAR00129 VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134

/CRITERIA=CI(.95).

Yrityksen tuloksellisuuden ja verkinnov sm Jakauman normaalisuuden testaus T-testin yhteydessä 290912

DATASET ACTIVATE DataSet1.

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00129 VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134

Verkinnov

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER=ANALYSIS.

Otoksen normaalijakaumasta poikkeavuuden varmistaminen\_histogrammien jälkeen\_290912

EXAMINE VARIABLES=VAR00129 VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134 BY

QCL\_1\_smverkinnovryhmittely

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Keskiarvojen testaaminen ei-normaalijakautuneelle muuttujalle 290912\_ Mannwhitneyyn testi.

NPAR TESTS

/M-W= VAR00129 VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134 BY

QCL\_1\_smverkinnovryhmittely(1 3)

/STATISTICS=DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.